



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas –
FACE
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais – CCA
Curso de Graduação em Ciências Contábeis

CAIO HENRIQUE DOS SANTOS MENEZES

CAPITAL HUMANO:

Análise de *trainees* de auditoria sob a ótica dos gestores

**BRASÍLIA
2019**

CAIO HENRIQUE DOS SANTOS MENEZES

CAPITAL HUMANO:

Análise de *trainees* de auditoria sob a ótica dos gestores

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Curso de Ciências Contábeis da Universidade
de Brasília, área de concentração
Contabilidade Gerencial, como requisito para
conclusão de curso.

Orientador: Dra. Beatriz Morgan

**BRASLIA
2019**

Resumo

Uma das primeiras oportunidades para adentrar no mercado profissional, para um universitário, é a oportunidade de ser um *trainee*. Tendo isso em vista, o trabalho procura abordar, sob a perspectiva dos gestores, o que é exigido e esperado de um *trainee* no exercício de sua função e qual é a visão que o mundo empresarial tem do mesmo. O trabalho realizou a pesquisa bibliográfica com o enfoque no componente do capital intelectual conhecido como capital humano e procurou-se aprofundar na análise do aprendizado individual e o que isso significa para a companhia. Após a realização de entrevistas com gerentes responsáveis por esses *trainees* pode-se destacar os desafios dessa fase e quão importante é o aprendizado para a profissão contábil até mesmo fora do ambiente acadêmico e como o diferencial entre indivíduos nessa etapa se dá pela capacidade de aprender, adaptar e adquirir novas competências da maneira mais eficiente possível. Pode ser observado que os gestores consideram os *trainees* como parte do capital humano dada a ênfase atribuída a gestão de sua expertise e investimento destinado aos mesmos

Palavras-chave: *Trainee*. Aprendizado. Capital humano. Auditoria.

Sumário

<u>1 INTRODUÇÃO</u>	8
<u>1.1 Objetivo Geral</u>	9
<u>1.2 Justificativa</u>	9
<u>1.3 Estrutura</u>	10
<u>2 REFERENCIAL TEÓRICO</u>	11
<u>2.1 Capital Intelectual</u>	11
<u>2.2 Capital Humano</u>	13
<u>2.3 Aquisição de competência</u>	15
<u>3 METODOLOGIA DE PESQUISA</u>	18
<u>4 ANÁLISE DE RESULTADOS</u>	22
<u>4.1 Contextualização</u>	22
<u>4.2 Processo de entrada de novos <i>trainees</i></u>	23
<u>4.3 Investimento no crescimento dos <i>trainees</i></u>	24
<u>4.4 Evasão de <i>trainees</i> e práticas empregadas para combatê-la</u>	26
<u>4.5 Conclusão da entrevista</u>	28
<u>5 CONCLUSÃO</u>	30
<u>Referências</u>	32
<u>Apêndice I</u>	34
<u>Questionário</u>	34
<u>Apêndice II</u>	35
<u>Gestor A – Transcrição de entrevista</u>	35
<u>Gestor B – Transcrição de entrevista</u>	42
<u>Gestor C – Transcrição de entrevista</u>	49

1 INTRODUÇÃO

Uma das primeiras oportunidades profissionais apresentadas a um estudante universitário é a oportunidade de ser *trainee*, mas o que significa a experiência de ser *trainee* é uma questão pouco tratada. Qual é a percepção dos gestores a respeito de tais profissionais quando a respeito de seu ingresso, crescimento e evolução no ambiente empresarial, e as práticas adotadas para mitigar a perda desses profissionais, são o enfoque dessa pesquisa.

Segundo Roos, Roos, Edvinsson e Dragonetti (1997), citados por Antunes (2006) a essência do conceito de Capital intelectual é apresentada em duas partes, a positiva e a negativa. Na primeira, o Capital Intelectual consiste no somatório do conhecimento dos seus membros e da materialização desse conhecimento em marcas, produtos e processos. Já na segunda, o Capital Intelectual é conceituado como 'alguma coisa' que cria valor, mas é intangível e representa a diferença entre o valor total da companhia e o seu valor financeiro.

Em decorrência do que o trabalho se propõe em investigar, o enfoque nesta pesquisa será atribuído ao componente do capital intelectual identificado como capital humano, capital composto pelo conhecimento e expertise de cada colaborador da entidade, com a finalidade de analisar os limites até quais se estende sua composição e analisar as técnicas de gestão empregadas com o intuito de aproveitar o máximo do conhecimento trazido para dentro da organização, sua incorporação na própria organização e evitar que o mesmo se evada.

A pesquisa focará na percepção dos gestores a respeito dos profissionais no mercado de auditoria e, mais especificamente, na função de *trainee*, em decorrência da mesma representar o principal influxo de indivíduos nas principais entidades desse mercado e representar a função em que os indivíduos requerem maior atenção atribuída aos aspectos educacionais do trabalho e investimento em conhecimento técnico após o ingresso dos mesmos nas organizações.

Sob um ponto de vista mais específico, em concordância com o objetivo do trabalho, é importante ressaltar as particularidades em um ambiente de trabalho em uma empresa de auditoria, especialmente em uma das *Big Four*, pode ser sobrepujante para um *trainee*, que, apesar de passar por um processo de seleção apurado, entra na organização sem estar habituado com o modo de se portar exigido para aquele ambiente. Tendo vista esse cenário, indaga-se como a empresa pode atuar a fim de propiciar o aprendizado desse comportamento.

Dado que a maior parte da captação de profissionais para essa carreira é nesse momento, o investimento adequadamente atribuído a esse profissional representa a qualidade de um possível futuro gestor.

1.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a percepção dos gestores a respeito da experiência de ser um *trainee* em empresas de auditoria e avaliar o que tal representa em tais organizações, para analisar as técnicas de gestão aplicadas o acompanhamento desse profissional ao longo de sua jornada.

Como objetivos específicos, busca-se analisar a contextualização da função de *trainee* como um elemento significativo do capital humano e como o mesmo encaixa-se na organização, sob o ponto de vista teórico e observação de campo; analisar através de um questionário estruturado junto aos gestores responsáveis pelos mesmos, como é a experiência de um *trainees* e seu aprendizado e crescimento dentro da empresa, mais especificamente se *trainee* é apenas um passo em um processo de seleção informal que visa contratar como experiência sem o intuito em dar continuidade a relação ou se é de fato um profissional já considerado parte da companhia.

O trabalho apresenta uma análise da percepção dos gestores a respeito da posição de *trainee*, tendo em vista aspectos como ingresso, progressão de carreira, crescimento profissional e investimento necessário para o tal, tanto quando uma análise comparativa da dualidade entre experiência previa e dificuldade de absorver a cultura da organização para contrapor dois pontos observados na literatura, o de competências adquiridas e a da necessidade de absorver a cultura da organização.

1.2 Justificativa

Este trabalho tem por justificativa o aspecto da análise da entrada de um estudante universitário no mercado de trabalho e os novos desafios que vem com isso. Escolheu-se a função de *trainee* em uma empresa de auditoria por se tratar de um mercado que, até certo ponto, possui prática semelhantes, o que possibilita inferir com mais segurança a respeito da posição de *trainees* em geral.

1.3 Estrutura

O trabalho estrutura-se em uma análise bibliográfica, primeiramente do Capital Intelectual, em seguida procura-se aprofundar mais no Capital Humano e por fim o que a literatura tem a respeito do aprendizado organizacional, individual e a relação entre estes. Na seção seguinte, buscou-se apresentar a metodologia escolhida para a análise do caso e logo em seguida a avaliação dos resultados obtidos com as entrevistas, concluindo com a sintetização do que foi obtido e propostas para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Capital Intellectual

O Capital Intellectual possui uma intrínseca relação com as atividades e práticas gerenciais desenvolvidas pelas organizações a fim de permanecerem atuais, tanto quando com os ativos intangíveis resultantes das mesmas (CRAWFORD, 1994; BROOKING, 1996; STEWART, 1998 e 2001; PABLOS, 2002; LEV, 2001, 2003; 2004 apud ANTUNES, 2006, p.23), consequentemente é fator determinante no grau das operações dessas organizações, podendo fornecer a vantagem competitiva necessária ou representar um impacto negativo na estrutura tangível da companhia. Porém o entendimento de sua natureza e funcionamento não é algo trivial, como já ressaltado, a subjetividade inerente traz novos desafios à gestão e valoração de tal item. Tem-se por Capital Intellectual o “conhecimento” que a entidade possui, seja este conhecimento manifestado através de: ativos de marca, direitos autorais, patentes, itens que já estão presentes em demonstrações contábeis há algum tempo; ou a expertise de colaboradores, a imagem que a companhia tem ou uma estrutura organizacional inovadora que possibilita a otimização de processos internos.

No cenário pós-industrial, o período que agora se define pelo conhecimento, o mercado evolui e exige maior competitividade das empresas, em tal situação, a vantagem competitiva atribuída à melhor gestão do conhecimento pode representar o ponto decisivo na disputa por uma parcela do mercado. A solidificação da posição da companhia é cada vez mais importante, em um mercado onde a oferta é globalizada e inovações nos processos produtivos são muito mais frequentes, graças aos avanços tecnológicos, qualquer fator que venha a afetar a consolidação da companhia naquele determinado ambiente merece atenção da gestão. Principalmente em atividades relacionadas à prestação de serviços e até mesmo a venda de produtos que vem atrelada a mesma; atividades como suporte técnico ou logística reversa, a relação com clientes e a percepção da imagem da organização pelo mercado impactam de forma a precificação dos produtos ou serviços (FERENHOF et al, 2014, p.22).

Como ressaltado por Ferenhof et al (2014) é crescente o interesse no assunto não só pelo universo empresarial, como também pelo acadêmico, este procura compreendê-lo para prover técnicas e métodos que auxiliem o desenvolvimento de novos métodos de gestão e aquele busca compreendê-lo a fim de aplicar técnicas de gestão adequadamente. De fato, percebe-se que o verdadeiro poder econômico, salvo raras ocasiões, está na capacidade da

empresa em agregar valor, fato que frequentemente se dá através do emprego do conhecimento e inovação, afirmação reforçada por Quinn (1992 apud ANTUNES, MARTINS 2002, p. 43):

Com raras exceções, o poder econômico e produtivo de uma moderna corporação está mais na capacidade de serviços intelectual do que nos ativos tangíveis - terra, planta, equipamentos. Está no valor do desenvolvimento do conhecimento baseado nos intangíveis, como know-how de tecnologia, desenhos de produtos, marketing, compreensão das necessidades dos clientes, criatividade pessoal e inovação. [...] provavelmente três quartos do valor agregado a um produto derivam do conhecimento previamente embutido nele.

Alcaniz, Gomez-Bezaresa, Roslenderb, (2011) ressalta como o capital intelectual impacta o cenário macroeconômico desde o surgimento da Nova Economia, observa-se os países do ocidente ao longo das últimas décadas, foram transferindo suas atividades de produção para regiões com mão de obra mais barata (Leste Europeu e Ásia) e focando sua força de trabalho em atividades de alto valor agregado, tarefas de caráter intangível, e, durante o processo, moldando o enfoque de sua força de trabalho em direção ao conhecimento especializado, através da modernização da tecnologia empregada e investimento em educação.

Sob o ponto de vista estratégico, o Capital Intelectual está intimamente relacionado com as estratégias traçadas para a companhia tendo em vista o poder determinante da utilização dos mesmos seja relacionados as atividades da empresa, como ressaltado por Marr (2005 apud ALCANIZ, GOMEZ-BEZARES E ROSLENDERB, 2011, p.106, tradução livre):

A estratégia permeia toda a organização, identificando o caminho que todos os departamentos e funções devem seguir com a finalidade de atingir o objetivo de criar valor. Os recursos de capital intelectual são frequentemente fatores impulsionadores de resultado, logo existe uma relação causal entre esses recursos e a criação de valor. Eles precisam estar correlacionados para criar valor.¹

Tendo isso em vista, o gerenciamento do capital intelectual deve ser levado em conta ao traçar as estratégias e o investimento no mesmo para a finalidade de atingir os objetivos proposto. A companhia que falhar em dar a ênfase necessária a pontos como a relação com clientes, o quadro de funcionários e a tecnologia empregada nos processos internos da

¹ *Strategy permeates the entire organisation, identifying the path that all departments and functions have to pursue in order to accomplish the objective of creating value. Intellectual capital resources are often performance drivers; hence, there is a causal relationship between those resources and value creation. They require to be interrelated to create more value (Marr, 2005).*

empresa, possivelmente, vai se encontrar em desvantagem no futuro. A mensuração adequada e investimento em recursos do capital intelectual tende a ser mais difícil e arriscado, como ressaltado por Marr (2005 apud ALCANIZ, GOMEZ-BEZARESA, ROSLENDERB, 2011), porém são fatores-chaves na estruturação das estratégias de companhias inseridas no mercado atualmente. Tendo em vista tal cenário, há dedicação para entender, mensurar e gerir eficientemente tal “conhecimento”,

2.2 Capital Humano

O capital humano, compreendido dentro do capital intelectual, teve diferentes especificações ao longo das últimas décadas, vários modelos surgiram com a finalidade de detalhar o que está compreendido dentro do capital intelectual e foram se desenvolvendo com o passar dos anos e contribuição de novos autores. Mouritsen et al (2001, p. 737, tradução nossa) faz menção ao modelo de Edvinsson & Malone (1997)

Por fim, Edvinsson [...] faz uma distinção entre capital humano e estrutural (Edvinsson, 1997; Edvinsson & Malone, 1997, p. 11), onde o primeiro compreende o “conhecimento, habilidade e criatividade combinada dos empregados da companhia... inclui também os valores, cultura e filosofia da companhia. A companhia não pode possuir o capital humano”. Isso contrasta com o capital estrutural, que é “hardware, software, bancos de dados, estrutura organizacional, patentes, marcas registradas e todo o resto empregado no suporte à produtividade dos empregados [...] é tudo o que é deixado no escritório quando um empregado vai para casa [...] ao contrário do capital humano, a companhia pode ter posse do capital estrutural e comercializar o mesmo. Capital intelectual são os empregados e “todo resto”; isso é uma definição bem abrangente e aparente não deixar nada de fora.²

Esse modelo identifica o capital humano como tudo o que envolve a ação do empregado, ressaltando o emprego da capacidade humana aos ativos da companhia para a execução de atividades de criação de valor.

² , Finally, Edvinsson [...] makes a distinction between human and structural capital (Edvinsson, 1997; Edvinsson & Malone, 1997 p. 11), where the former comprises the “combined knowledge, skill, innovativeness and ability of the company’s individual employees...it also includes the company’s values, culture and philosophy. Human capital cannot be owned by the company”. This stands in contrast to structural capital which is “hardware software, databases, organizational structure, patents, trademarks, and everything else of organizational capability that supports those employees productivity...[It is] everything left at the office when the employees go home...Unlike human capital, structural capital can be owned and thereby traded”. Intellectual capital are employees and “everything else” this is a very broad definition and it appears to leave nothing out.

Alcaniz, Gomez-Bezaresa e Roslenderb (2011) apresentam a definição de capital intelectual atrelado ao termo “know-how”, como empregado por Sveiby and Lloyd (1987)

Sveiby and Lloyd (1987) emprega o termo “know-how” para se referir ao ativo intangível. Esse capital é formado pela habilidade e expertise, e é diferenciado entre o know-how profissional, o know-how central da companhia ou a ideia de negócio e o know-how gerencial, o qual é usado para aumentar o valor do empreendimento. Em uma companhia know-how de sucesso, precisa existir um pessoal capacitado no centro do negócio de modo a diferenciar a companhia de concorrentes, também precisa existir gestores que possam organizar de maneira eficiente e, deste modo, aumentar o valor da companhia.³

O termo *know-how* aqui apresenta uma noção mais específica do capital intelectual, e consequentemente do capital humano, a noção de expertise, capacidade individual que cada empregado traz para a companhia. Denota a ideia de que capacidade humana quando empregada aos ativos da empresa geram valor. Porém, para os termos desta pesquisa, ambos os pontos de vistas não especificam um “termo” por assim dizer.

O papel e o potencial do capital intelectual, como um todo, é de atuar sobre as estruturas da organização, sobre os ativos tangíveis, por assim dizer, e utilizar do conhecimento para produzir valor, mais especificamente, o potencial do capital intelectual é de atuar como uma tecnologia de gestão que media a relação entre o conhecimento e a tomada de decisão (MOURITSEN, 2009), portanto o conhecimento e o capital intelectual não são sinônimos, porém Mouritsen apresenta a noção de que as atividades e efeitos advindos desde conhecimento compõem esse capital, se tratando do capital humano, ele define como o emprego do conhecimento advindo puramente dos empregados, capital responsável pela criatividade e inovação.

Ferenhof et al (2014, p. 22), por sua vez, faz uma coletânea de modelos de estruturação do capital intelectual em seu estudo e apresenta uma estrutura mais detalhada da estrutura do capital intelectual. O modelo define a composição do capital intelectual em capital estrutural, capital humano, capital relacional e capital social. Especificamente, o mesmo define o capital humano como o responsável por “conduzir os demais capitais” e

³ Sveiby and Lloyd (1987) employ the term “know-how” capital to refer to intangible assets. This capital is formed by skills and expertise, and is differentiated between professional know-how, the core knowledge of the company or the business idea, and managerial know-how, which is used to increase the value of the enterprise. In a successful know-how company, there must be professional staff at the core of the business that differentiate the company from its rivals; in addition, there must also be managers who can organise the firm effectively and, in this way, increase the company’s value.

compreende a motivação, relacionamento interpessoal e, conhecimentos, habilidades e atitudes.

Tratando-se desta pesquisa, o termo “capital humano” é utilizado para referir-se a estes aspectos ressaltados nos trechos supracitados atribuídos aos respectivos autores, apenas como o objetivo de esclarecer ao o que diz respeito o termo quando é empregado, ou seja, o capital advindo dos indivíduos empregados.

2.3 Aquisição de competência

Como já citado, no cenário atual se destaca o conhecimento como principal fonte de vantagem competitiva, de tal forma que se faz necessário o foco na difusão desse conhecimento dentro da organização e o necessário aprendizado e absorção de tal conhecimento. Neste contexto ressalta-se o aspecto de alavancagem de competências como força-motriz da competitividade das organizações. Segundo Leite e Porsse (2003, p.127): “A estrutura da indústria não é mais determinada exogenamente, sendo que a construção e alavancagem de competências das firmas conduzem a evolução da indústria”, em outras palavras, tendo em vista as rápidas transformações e constantes inovações da indústria, alocar e reproduzir o conhecimento de maneira eficiente é indispensável para permanecer competitivo.

Leite e Porsse (2003) também ressaltam o multidimensionalismo das competências no contexto, levantando quatro pontos: (1) as competências são dinâmicas, pois a alavancagem e construção da mesma dependem da interação entre pessoas e grupos tanto internamente como com agentes externos a organização; (2) as competências também são sistêmicas, pois com o uso de processos que visam o resultado, os ativos são estruturados afim de alcançar objetivos definidos pela organização; (3) as competências também são cognitivas, ao passo que constituem uma “competição” para a definição de competências importantes para a organização, a cognição da gerência determina o padrão de construção e alavancagem de competências; (4) as competências são holísticas, dado que a Teoria da Competição Baseada em Competências como proposto pelos autores integra os aspectos quantitativo e qualitativo, tangível e intangível: humano, social e econômico, visionando a organização como um sistema multidimensional.

Conforme Heene e Sanchez (1997 apud Leite & Porsse, 2003, p.129) "para que se possa compreender o processo de construção de competências é necessária uma visão das empresas como sistemas humano-sociais e econômicos".

Em contraponto com o ponto de vista da competência em nível organizacional, o enfoque na competência do indivíduo traz a noção de ‘qualificação’ como sinônimo. Ruas et al (2005, p. 4) traz uma diferenciação comparativa entre as duas noções:

Nesse contexto [ambiente de emprego formal, trabalho predominantemente industrial, sustentado por atividades em geral previsíveis e de forte base sindical], a noção de qualificação é centrada na preparação de capacidades voltadas para processos previstos ou pelo menos previsíveis em sua maioria. Já nos anos 1990, quando da intensificação da reestruturação produtiva, a emergência do conceito de competência é resultado de outro contexto, no qual se destacam a aceleração da concorrência, a lógica da atividade de serviços, o trabalho intermitente e informal, a baixa previsibilidade de negócios e atividades, e, por fim, a crise nas associações sindicais de trabalhadores. É com base nessa nova lógica da atividade de serviços, e por extensão na própria dinâmica das empresas, que a construção da noção de competência começa a tomar forma. Nessa dinâmica, a noção de competências trata de forma predominante do desenvolvimento de capacidades que podem ser posteriormente mobilizadas em situações em sua maioria pouco previsíveis.

Ainda segundo Ruas et al (2005) um dos principais pontos de diferenciação entre a qualificação e a competência é a aprendizagem, com mais destaque na segunda, demonstrando assim a importância da competência individual em contraposto a qualificação mesmo que ambas não sejam mutualmente exclusivas.

Dado os aspectos de competência individual e organizacional percebe-se a importância de ambos, em conjunto, para a competitividade da organização. Como citado por Leite e Porsse (2003), mesmo que no curto prazo existam outros meios de obtenção de vantagem competitiva, no longo prazo a sua sustentação depende “de uma capacidade superior para identificar, construir e alavancar novas competências”.

Sob esse contexto destaca-se a importância do aprendizado individual assim que o indivíduo adentra a organização, é necessária a assimilação eficiente dos processos, cultura e conhecimento oferecidos ao mesmo, para que possa exercer sua função e crescer com a experiência.

Dentro desse contexto Kornberger, Justesen e Mouritsen (2011) ressaltam o processo de “socialização” do *trainee*, processo pelo qual é moldado seu comportamento, seu modo de portar, agir, vestir e até pensar, para se enquadrar na figura de um profissional legítimo.

Práticas disciplinadoras exercem poderosos efeitos nos *trainees* e criam profissionais disciplinados, que tendem a se comportar de acordo com as normas da firma e com os valores da profissão.⁴

São apresentadas ao *trainee* constructos internos da organização, como se portar no escritório, como agir com um cliente, como um profissional se apresenta, e, através desses modelos, é realizada a socialização do *trainee* nesse ambiente. Tais aspectos ressaltam a importância de um modelo para o recém iniciado *trainee*, e a importância da consonância do comportamento com os ideais e missão da firma.

Nesses anos iniciais da carreira, além do conhecimento técnico, o *trainee* precisa absorver essa socialização e, para isso, são empregadas técnicas de gestão desde uma aproximação na relação entre *trainee* e gestor a técnicas mais apuradas, como ferramentas de gerenciamento de tempo, que segundo Coffey (1994) e Anderson-Gough et al (2001, apud Kornberger, Justesen e Mouritsen, 2011, p. 515), variam desde planejadores pessoais simples a elaborados sistemas de “*time budget*”.

Essa socialização não é uma relação unilateral, o *trainee* não se socializa sozinho, por assim dizer, a empresa investe na formação de seus profissionais, tanto no quesito comportamental quanto em habilidade técnicas e aprendizado. Esse investimento no crescimento dos indivíduos, no desenvolvimento de uma cultura organizacional difundida, representa o investimento nos profissionais que compõe seu capital humano.

Além de observar a socialização dos *trainees*, é importante observar os aspectos pedagógicos do aprendizado dentro de tal organização. Leite e Porsse (2003, p.130) apresentam um modelo pedagógico teórico baseado na Teoria da Criação do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), enfatizando aspectos que propiciam o aprendizado dentro da organização tais como: enfatizar a interação do aprendiz com o meio; avaliar o feedback do

⁴ Disciplinary practices exercise powerful effects on *trainees* and create disciplined professionals, who tend to behave in accordance with the norms of the firm and the values of the profession (Anderson-Gough et al., 1998, 2000, 2001; Grey, 1994, 1998).

aprendiz para compreender suas limitações; utilizar erros como instrumento de análise para o aprendizado e não como objeto de punição; entre outros.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, fazendo o uso de entrevistas, para realizar a análise de seu objeto de estudo: a experiência de aprendizado dos *trainees*. Segundo Godoy (1994, p. 62) “um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada” e por isso buscou a aproximação junto aos gestores responsáveis por *trainees* em uma determinada *Big Four*⁵.

As entrevistas foram conduzidas tomando por base, sem contar questões de contextualização, uma lista com 8 (oito) tópicos a serem abordados a respeito de três temas gerais: a entrada de *trainees* na organização, investimento direcionado aos mesmos e a possível saída da companhia desses indivíduos. Cada gestor foi instruído a discorrer o quanto achasse necessário a respeito do tema em questão. Além destas questões foi apresentada aos gestores uma questão aberta no final da entrevista para discorrer a respeito de conhecimentos técnicos prévios a contratação e a presença de vícios e cultura de outras empresas não compatíveis com a cultura da organização em questão.

A respeito da entrada de *trainees*, foram salientados nas questões os seguintes aspectos: como se dá a prospecção de novos talentos e o processo de seleção, e os aspectos desejados que se espera encontrar em um *trainee* para que o mesmo possa fazer parte da organização. Tanto a respeito do processo de seleção quanto as características esperadas procurou-se saber mais especificamente a participação de cada gestor e aspectos pessoais dos indivíduos ao em oposição a conhecimentos técnicos prévios. Foi optado dar ênfase nesse quesito por dois motivos principais: os processos de seleções procuram candidatos com conhecimento técnicos diferentes para setores diferentes, como por exemplo as áreas tributária e de tecnologia da informação requerem conhecimentos específicos diferentes e níveis de conhecimento diferentes também e; dado a realidade de um sistema de seleção

⁵ *Big Four* é a nomenclatura utilizada para se referir às quatro maiores empresas contábeis especializadas em auditoria e consultoria do mundo. Fazem parte deste seleto grupo as empresas EY, PwC, Deloitte e KPMG.

“automatizado” até certo ponto, candidatos com níveis de conhecimento muito abaixo do esperado são eliminados antes que venha a fase de entrevistas e nesta fase que entram em questão as características pessoais. Em resumo, como o enfoque da pesquisa se dá no capital humano que o profissional pode contribuir, o conhecimento técnico prévio exigido de uma posição como a de *trainee* não contribui, a maior parte das vezes, para o que já existe na organização.

Já na fase da entrevista que levanta questões a respeito do investimento em *trainees*, procurou-se contextualizar a progressão de carreira esperada (quando um *trainee* deixa de ser *trainee*) e qual o crescimento esperado para a mesma, e para tal crescimento, quais atitudes e mecanismos de aprendizado a empresa atribui ou tem à disposição dos *trainees*. Em oposição as questões de seleção e capacidades prévias a contratação, nessa fase foram avaliados conhecimentos técnicos além do crescimento de capacidades/qualidades individuais, dado que o crescimento profissional é composto de ambos os aspectos, a absorção do investimento nas capacidades técnicas exigidas do profissional, quanto a assimilação da cultura organizacional e *modus operandi* da companhia. Citando Coffey (1994) e Grey (1994, 1998, apud Kornberger, Justesen e Mouritsen, 2011, p. 515),

Meios sutis de formação de conduta são relacionados a práticas sociais diárias nas quais a noção de ser um contabilista “profissional” é ligada e feita equivalente a específicos modos de falar, se vestir, se portar e até se sentir no escritório.⁶

No quesito de saída de profissionais, procurou-se saber, de antemão, se a companhia passa ou passou recentemente (no período equivalente ao gestor naquela posição) por perdas que chegam a ser materiais, em outras palavras, que prejudicam a estrutura organizacional da mesma. Tendo em vista isso, procurou-se saber dos gestores, como e por quais motivos isso ocorre (se ocorre) e as práticas empregadas para mitigar tais fatores. Especificamente em relações as práticas, indagou-se tanto práticas formais ou informais e, se empregadas, qual é o seu grau de eficiência.

Por fim, levantou-se uma questão para os gestores a respeito da preferência pessoal dos mesmos em relação a escolha hipotética entre um profissional com mais conhecimento

⁶ Subtle ways of forming conduct are related to everyday social practices in which the notion of being a “professional” accountant is linked to and made equivalent to specific ways of talking, dressing, behaving and even feeling at the office (Coffey, 1994; Grey, 1994, 1998).

teórico e experiência, mas que vem de uma outra companhia ou o um candidato a *trainee* sem tanto conhecimento teórico que procura sua carreira na empresa. Apesar da questão formulada apresentar um confronto entre a opção de candidato A ou a opção de candidato B, a ênfase é posta na verdade entre o conhecimento técnico adquirido com a experiência ou a facilidade em assimilar a cultura da empresa pela ausência de “vícios” que a experiência prévia pode trazer.

O método de entrevista tem suas desvantagens e limitações. Para realizar uma entrevista de maneira adequada, Duarte (2004) elenca alguns pontos necessários: que o entrevistador/pesquisador tenha definidos os objetivos de sua pesquisa previamente e de maneira satisfatória; que o entrevistador tenha um conhecimento prévio de até certo nível, seja por meio de, por exemplo, experiência pessoal ou conversas com alguém inserido no meio; segurança e autoconfiança, possivelmente até adquiridos com ensaios prévios, caso se mostre necessário; informalidade, até um certo nível, propiciando que o entrevistado se sinta à vontade para discorrer a respeito mas sem jamais perder de vista os objetivos que levaram a buscar aquele sujeito específico como fonte de material empírico para sua investigação. Quaisquer falhas em suprir de maneira adequada tais pontos ressaltados pode limitar a coleta de dados do processo de entrevistas.

Como supracitado, foram selecionados 3 (três) gestores de uma *Big Four*. Todos os três atuam no escritório de Brasília e são responsáveis diretamente por *trainees*. Tais gestores foram dispostos como demonstrado no seguinte quadro.

Participantes das entrevistas				
Gestor	Área	Cargo	Anos no Cargo (aproximadamente)	Número de <i>trainees</i> na equipe
A	Tributária	Gerente	+/- 10	3
B	Tributaria	Gerente	+/-1 (efetivo)	3
C	TI & Consultoria	Gerente	7	2

Figura 1 – Participantes das entrevistas

As entrevistas foram realizadas presencialmente e gravadas em dispositivo eletrônico, a transcrição das entrevistas estão no Apêndice II editadas para preservar dados confidenciais. Todas as entrevistas tiveram duração de 20 (vinte) a 30 (trinta) minutos e seguiram os tópicos estipuladas previamente no guia disponível no Apêndice I.

Após a coleta de dados as informações obtidas foram analisadas baseando-se não só nas entrevistas como na observação pessoal do entrevistador ao longo do processo, tendo como norteador de conduta o referencial teórico e o expresso por Duarte (2004, p. 215):

Entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados. Nesse caso, se forem bem realizadas, elas permitirão ao pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados.

Por meio das entrevistas, foi buscado uma compreensão mais profunda da percepção a respeito dos *trainees* como sob a ótica do capital humano, e das relações internas da companhia que propiciam a troca de conhecimento entre indivíduo e entidade.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Baseado nas informações obtidas nas entrevistas realizadas com os gerentes da companhia em questão, foi constituída a análise a seguir. Nela buscou-se abordar a resposta de cada questão geral pontuada no questionário em anexo no Apêndice I e em seguida abordar a coleção de dados como um todo. Ao avaliar cada aspecto individualmente é possível perceber variações na realidade apresentada por cada gerente que de outra maneira passariam despercebidas, tais variações são importantes para “pintar” o quadro geral da questão mesmo que não altere o significado geral da mensagem no fim.

A análise é realizada tendo em vista o objetivo de investigar da pesquisa, mas também contém intrínseca subjetividade. Como cita Romanelli (1998, apud Duarte, 2005, p. 216):

A subjetividade, elemento constitutivo da alteridade presente na relação entre sujeitos, não pode ser expulsa, nem evitada, mas deve ser admitida e explicitada e, assim, controlada pelos recursos teóricos e metodológicos do pesquisador, vale dizer, da experiência que ele, lentamente, vai adquirindo no trabalho de campo.

Dessa maneira, a pesquisa admite a existência da interpretação pessoal, porém se esforça para mitigar qualquer desinformação através da objetividade e da atenção ao referencial teórico prévio.

Dessa maneira a análise será dividida nas seguintes partes: contextualização, processo de entrada dos *trainees*, investimento no crescimento dos mesmos, evasão da organização e conclusão da entrevista.

4.1 Contextualização

É importante iniciar a análise ressaltando a situação real que se depara o *trainee* na organização. Cada gerente tem sob seu comando de dois a três *trainees* contratados anualmente, é esperado que o mesmo, caso permaneça na organização, passe para o próximo

cargo no fim do exercício presente. Dois dos três gerentes são da área tributária da companhia em questão, o outro é responsável pela área de tecnologia da informação e de consultoria.

As funções propriamente ditas de um *trainee* se resumem a funções básicas e variam dependendo da área, porém suas atribuições vão mais além. Um aspecto importante ressaltado por todos os gerentes é o da atribuição de aprender, adquirir a experiência e conhecimento técnico, como citado pelo Gestor C:

Eu costumo dizer que a principal obrigação, e eu digo obrigação mesmo, é aprender, a gente não define uma atividade específica do *trainee* [...] no nosso time o *trainee* não vai só fazer tal função inicial, a gente envolve eles em toda cadeia de execução com o intuito de aprendizado⁷

Outro aspecto importante é assimilar o que é ser um profissional daquela companhia. Tal aspecto ressalta a importância da disponibilidade de aprendizado na função de *trainee*, mesmo que tal aprendizado não se resume somente a este cargo.

Após o sistema de seleção, não ficou evidenciado um ambiente de competição entre os *trainees* e, uma vez que eles foram contratados, os gerentes ressaltam o que o intuito da companhia é mantê-los, não foi percebido um ambiente de seleção dos melhores depois da contratação e se existe um gargalo na progressão da carreira fica em um momento mais a frente, tal fato corrobora a ideia de um sistema de seleção refinado para contratar profissionais tendo em vista a permanência a longo prazo e não o período de experiência com o mesmo.

4.2 Processo de entrada de novos *trainees*

A respeito do processo de entradas dos *trainees*, procurou-se saber o que a empresa busca em novos integrantes e como o faz, para isso foi indagado aos gestores para, primeiramente, discorrer a respeito do processo de prospecção e seleção e, em um segundo momento, quais características os mesmos procuram ou dão mais importância em um candidato a *trainee*.

Em primeiro momento, é importante ressaltar alguns pontos a respeito do processo de seleção e prospecção.

⁷ . Entrevista concedida por Gestor C. Entrevista III. [jun. 2018]. Entrevistador: Caio Henrique dos Santos Menezes. Brasília, 2018. 1 arquivo .mp3 (28 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice II deste trabalho.

Até certo ponto do processo de seleção, a escolha e eliminação de determinado candidato se dá de maneira “automatizada”, ou seja, não há a atuação do fator humano direto por parte da organização. Os candidatos são selecionados previamente baseados em provas de conhecimentos realizadas online, passam por mais algumas etapas e, por fim, vão para as entrevistas. Por conta disso, o processo de prospecção de novos talentos não é muito focado em uma estratégia específica, novos candidatos surgem desde palestras em universidades, sites dedicados a vagas de emprego até indicações pessoais de pessoas que já fazem parte da organização.

Após esse processo inicial, entra o fator humano na seleção do candidato, é importante ressaltar que cada gerente ressaltou o envolvimento pessoal na seleção de seus *trainees*, há a participação do setor de recursos humanos, mas no final é a opinião do gestor que conta. Como citado pelo Gestor A:

Como é um escritório regional [...] o responsável local conduz todo o processo e determina como vão ser as fases do processo e tudo mais, o RH participa e traz sugestões todo ano [...] mas é o gestor local que aprova conduz e acompanha [o processo seletivo]⁸

Na questão de características e qualidade procuradas existe uma variação entre as respostas, mas apenas no sentido de ênfase. O que os gestores buscam encontrar nos futuros *trainees* pode ser resumido em três aspectos: condição de absorção e aprendizado, a chamada “vontade de aprender”; a consonância comportamental com os valores e missão da companhia e; de uma maneira mais geral, a postura condizente com o ambiente que o mesmo será futuramente inserido. A variação nas respostas se dá pelo fato de que diferentes gestores deram ênfase a diferentes características dentro das três, mas todas foram citadas. Ambos os gestores da área tributária citaram o conhecimento técnico, mas dando menos importância, como será elaborado mais à frente.

4.3 Investimento no crescimento dos *trainees*

As questões levantadas a respeito do investimento em *trainees* tratam a respeito de um aspecto importante do capital humano, a expertise que cada profissional traz para a empresa quando atua. Levando em conta a peculiaridade da função de início de carreira, formulou-se

⁸ Entrevista concedida por Gestor A. Entrevista I. [maio. 2018]. Entrevistador: Caio Henrique dos Santos Menezes. Brasília, 2018. 1 arquivo .mp3 (23 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice II deste trabalho.

questão para saber o direcionamento de investimentos na adição da capacidade de contribuir desses profissionais em questão de maneira a comparar o que se espera de um *trainee* quando entra na organização e o que se espera do mesmo quando esta elegível para deixar de ser um *trainee*. Tendo isso em vista, foram formuladas questão a respeito do crescimento percebido esperado de um indivíduo e em quais características ele se traduz e quais são os meios que são disponibilizados para o crescimento e aprendizado do mesmo.

Em consonância com pontos propostos no modelo pedagógico de Leite e Porsse (2003) supracitado, a empresa foca no acompanhamento de perto do *trainee* para dar o auxílio necessário e no uso de erros como referência para o aprendizado, como citado pelo gestor C

Você [*trainee*] está aqui para aprender e errar faz parte do processo, eu prefiro que tu [*trainee*] seja chato que tu [*trainee*] pergunte e insista, erre na opinião, mas desenvolva uma opinião.⁹

A respeito do crescimento percebido, os gestores elencaram tecnologias gerenciais atribuídas aos *trainees* que ficam caracterizadas principalmente pelo aspecto de auto conduta e feedback para a gestão, a organização apresenta a intenção de conduzir o *trainee* pelo crescimento e a possibilidade que o mesmo sugira como, por exemplo, qual área ele apresenta dificuldade de aprendizado. Se tratando do crescimento esperado, diferente do processo de seleção, o fator de demonstração de resultado é o conhecimento técnico adquirido, espera-se de um *trainee* prestes a ser promovido a condição de auxiliar o aprendizado do *trainee* que vai entrar em decorrência de sua promoção. Espera-se também, naturalmente da profissão, que após o período como *trainee* o indivíduo esteja munido de conhecimento o suficiente para resolver novas questão que surgirão, seja com o maior conhecimento da lei na área tributária como o conhecimento de práticas de sistema na área de TI e consultoria.

Vale a ressalva de que além do conhecimento técnico, o aprendizado comportamental e absorção da cultura organizacional são fatores decisório na longevidade daquele profissional dentro da entidade em questão, com a experiência vem a maneira de se comportar condizente com a evolução na carreira, como citou o Gestor A:

Os *trainees* [...] tem mais contato com cliente porque eles ficam mais em campo, então se você não tem um *trainee* que represente o nome da [empresa em questão] adequadamente você pode ter problema também nos trabalhos¹⁰

⁹ Entrevista concedida por Gestor C. Entrevista III. [jun. 2018]. Entrevistador: Caio Henrique dos Santos Menezes. Brasília, 2018. 1 arquivo .mp3 (28 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice II deste trabalho.

É nesse aspecto que vem uma diferenciação interessante entre as áreas de Tributos e de Tecnologia da Informação, a primeira dá uma ênfase maior nos aspectos formais de postura e execução do trabalho, já a segunda enfatiza mais o desenvolvimento de senso crítico e pensamento criativo. Vale ressaltar que todos os três gestores citaram ambos os aspectos mas percebeu-se uma diferença na ênfase que cada uma das áreas deu na resposta.

Foi ressaltado também por todos gestores, as ferramentas e oportunidades a disposição do *trainee* para o crescimento individual, por exemplo: incentivo à faculdade, cursos anuais, incentivo a curso de línguas, trabalho no exterior, como citado pelo gestor C:

A carga horária de treinamento de um *trainee* é de 120 (cento e vinte) horas, se eu não me engano, no primeiro ano [...] isso é quase um mês em horas úteis do *trainee* dentro de sala de aula física e/ou virtual¹¹

4.4 Evasão de *trainees* e práticas empregadas para combatê-la

Ao tratar-se de *trainees* deixando a organização, foi utilizado um enfoque mais abrangente, não só *trainees* de maneira específica, mas profissionais recém inseridos, limitando a mais um ou dois anos subsequentes ao primeiro como *trainee*.

Dado o contexto, buscou-se saber, se a evasão de fato ocorre de maneira material, e caso positivo, quais problemas causa e quais as atitudes que a empresa toma ou que deviriam ser tomadas na opinião dos gestores.

Todos os entrevistados relataram a saída de *trainees* e descreveram como isso é um problema. Levando em conta o número de *trainees* por equipe, a saída de um ou dois, caso ocorra sistematicamente, pode ocasionar uma lacuna no quadro da empresa, o que precisará ser sanado com uma promoção acelerada ou contratação de profissionais mais experientes, ambas opções não ótimas se comparadas a mitigar a saída dos *trainees*. Mais detalhadamente falando, dada o ciclo de contratação e provável promoção anual, é do interesse da empresa que esse indivíduo permaneça, principalmente após o investimento direcionado ao mesmo, se comparada a natureza de uma profissão onde não há um sistema de progresso de carreira definido.

¹⁰ Entrevista concedida por Gestor A. Entrevista I. [maio. 2018]. Entrevistador: Caio Henrique dos Santos Menezes. Brasília, 2018. 1 arquivo .mp3 (23 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice II deste trabalho.

¹¹ Entrevista concedida por Gestor C. Entrevista III. [jun. 2018]. Entrevistador: Caio Henrique dos Santos Menezes. Brasília, 2018. 1 arquivo .mp3 (28 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice II deste trabalho.

O principal motivo para a saída levantado pelos gestores seria a equiparação salarial com outras opções de carreira, ressaltando a peculiaridade do cenário brasileiro, os concursos públicos, como citado pelo gestor C

O mercado local é um mercado um pouco complicado para empresas do setor privado a gente tem um mercado de concursos muito forte e a gente tem a conduta local [...] das famílias incentivarem esses jovens a até mesmo “não vá trabalhar, foca seus esforços em estudar para passar num concurso”¹²

Tal fator apresenta-se como alternativa de remuneração mais alta de imediato e acaba sendo responsável pela saída de integrantes insatisfeitos com a remuneração, como ressaltado pelo Gestor B

[...] a questão do concurso, muita gente entra, vê que a carga de trabalho é grande, quer uma carreira imediata, [...] então acha esperar a carreira é muito tempo e quer um salário melhor de imediato¹³

É importante ressaltar que a profissão de ser um auditor e a de ser um servidor público são muito diferentes, a primeira apresenta um plano de carreira estruturado, levando em conta o crescimento individual e mérito, já a outra atende outra necessidade da sociedade e por conta disso é estruturada de outra maneira. De maneira alguma deve ficar subentendido que essa evasão é por conta de uma deficiência no plano de remuneração apresentada pela empresa, se trata apenas de mercados completamente diferentes.

Por conta disso, os gestores deram ênfase no processo de seleção como alternativa para mitigar essas saídas, ficou esclarecido a importância de selecionar candidatos com o perfil adequado para a carreira e para a companhia, candidatos que se mostrem interessados nos benefícios e pontos positivos de fazer parte da entidade em questão para cresçam e permaneçam na mesma.

Outro ponto importante foi percebido com todos os entrevistados, mas dado uma atenção especial pelo Gestor C responsável, segundo o mesmo, procura-se criar um ambiente de mais intimidade dentro da equipe, um ambiente onde faça o profissional, não só na função de *trainee*, se sentir bem-vindo e acolhido, ele cita:

¹² Entrevista concedida por Gestor C. Entrevista III. [jun. 2018]. Entrevistador: Caio Henrique dos Santos Menezes. Brasília, 2018. 1 arquivo .mp3 (28 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice II deste trabalho.

¹³ Entrevista concedida por Gestor B. Entrevista II. [jun. 2018]. Entrevistador: Caio Henrique dos Santos Menezes. Brasília, 2018. 1 arquivo .mp3 (20 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice II deste trabalho.

Em um momento que eu precisar, eu posso contar com ele então ‘num’ momento que ele precisa pode contar comigo, o bacana de uma regional é isso, é você estar mais próximo.¹⁴

Tal atitude propaga esse comportamento e assimilação na cultura do ambiente de trabalho, favorecendo o crescimento de um sentimento de “lealdade” em contrapartida a um enfoque apenas na remuneração.

As práticas foram tidas como aparentemente eficientes até certo ponto, percebe-se que a companhia se encontra “de mãos atadas” em relação a peculiaridade do mercado brasileiro, a grande maioria dos indivíduos são, de certa forma, atraídos pela possibilidade de prestar e ser aprovado em um concurso público, mesmo com o refinamento da seleção, não se pode eliminar esse risco, como citado pelo Gestor B, é cultural, da “geração atual”:

Acho que a geração de hoje não entende isso, acha que ter um conhecimento já [significa] que preciso estar recebendo ‘milhões de reais’. [...] A geração de hoje é imediatista¹⁵

A respeito de um relacionamento mais intimista, pode-se perceber que isso é uma parte importante na cultura da organização, ao menos no escritório em questão, para uma apuração mais definitiva a respeito do ambiente de trabalho seria necessário entrevistar outros níveis na hierarquia apresentada.

4.5 Conclusão da entrevista

Para concluir as entrevistas, levantou-se em primeiro momento pontos que não foram percorridos pelos entrevistados, tendo em vista já foram tratados anteriormente. Por final, foi também solicitado a cada entrevistado decorrer a respeito da hipotética escolha entre um profissional com mais ‘bagagem’ teórica e outro mais ‘cru’ para o cargo de *trainee*. Foi levantado questão a respeito dos vícios e valores que a experiência em outra companhia pode trazer e como isso prejudica a assimilação do que é trabalhar na companhia em questão. Tal questão foi levantada para pôr em contraponto duas facetas levantadas no referencial teórico,

¹⁴ Entrevista concedida por Gestor C. Entrevista III. [jun. 2018]. Entrevistador: Caio Henrique dos Santos Menezes. Brasília, 2018. 1 arquivo .mp3 (28 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice II deste trabalho.

¹⁵ ¹⁵ Entrevista concedida por Gestor B. Entrevista II. [jun. 2018]. Entrevistador: Caio Henrique dos Santos Menezes. Brasília, 2018. 1 arquivo .mp3 (20 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice II deste trabalho.

a das competências adquiridas e a de absorver a cultura da organização, analisando se as duas se influenciam e, caso positivo, como se influenciam.

Todos os entrevistados relataram experiências pessoais que deixou evidenciado a problemática de contratar alguém que vem de outra empresa do mercado, como citado a experiência traz certos vícios e um certo bloqueio ao adotar as práticas da maneira que a empresa escolhe adotar. Um empregado que já possui conhecimento prévio de como a função de auditoria funciona tende a tomar suas concepções como certo e não dá importância suficiente a maneira que as práticas são adotadas dentro da companhia.

Dado a hipotética escolha, sempre é bom contratar alguém com mais conhecimento, porém a preferência é dada a consonância com os valores da organização e disposição em aprender. Como disse um dos gerentes entrevistados, é mais fácil ensinar a teoria do que inserir valores no indivíduo. Como cita o Gestor A: “É muito mais difícil você mudar o valor de uma pessoa do que você ensinar tecnicamente ela”¹⁶

¹⁶ Entrevista concedida por Gestor A. Entrevista I. [maio. 2018]. Entrevistador: Caio Henrique dos Santos Menezes. Brasília, 2018. 1 arquivo .mp3 (23 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice II deste trabalho.

5 CONCLUSÃO

A sociedade atual é baseada no conhecimento e informação, conseqüentemente o mesmo são as principais forças motrizes do mercado. Saber como fazer, o que fazer e quando fazer diferencia o sucesso do fracasso de maneira muito mais determinante no cenário de hoje.

A partir de tal questionamento buscou-se saber qual é a percepção dos gestores a respeito da função de *trainees* em determinada empresa de auditoria e quais são as práticas gerenciais empregadas para o controle e gestão de tal conhecimento. Procurou-se avaliar a experiência de trainee como um todo, avaliando os aspectos de ingresso, crescimento e possível evasão de tal profissional.

Restringindo o universo de análise para a função de *trainee* possibilitou o enfoque em uma função que tem duas peculiaridades importantes para a análise da gestão do conhecimento: o influxo de novos indivíduos na organização e; o fato de ser a posição na companhia que exige maior índice de investimento em conhecimento. Adicionalmente procurou-se constatar a respeito da saída de indivíduos da empresa e conseqüentemente, perda do investimento aplicado nos mesmo.

Através das entrevistas foi possível analisar esses aspectos e concluir, sob o ponto de vista dos gestores entrevistados, pontos importantes a respeito da relação entre o *trainee* e a organização, se os mesmos são considerados parte do capital humano e, como se dá a gestão dessa fase profissional em determinada companhia.

Tratando-se da captação de novos candidatos conclui-se a importância que é dada aos valores e cultura organizacional da companhia, uma vez que são realizados diversos treinamentos, cursos e outros processos com ênfase no aprendizado e conhecimento técnico e, em contrapartida, a consonância comportamental é buscada *a priori*, no momento de contratação, bem como aprendeu-se os impactos em falhar nesse quesito na situação apresentada.

Os gestores também enfatizaram a importância de ter uma equipe mista, contando com membros mais experientes e outro inseridos mais recentemente na instituição, além de facilitar o aprendizado, a companhia entende que o diálogo flui melhor dado tal cenário, assim

otimizando a produção de uma equipe em uma profissão tão baseada no conhecimento e raciocínio.

Conclui-se também a importância que a empresa dá para o aspecto de investimento e aprendizado de *trainees* e os demais funcionários. A companhia acredita que o *trainee* de hoje pode vir a ser o diretor ou sócio de amanhã, e como é importante a formação do mesmo desde sua entrada na companhia, seja no embasamento teórico, experiência profissional e atenção aos valores e missões da companhia.

Por fim, ressalta-se como os indivíduos são o principal elemento da companhia e, através de técnicas refinadas com o passar dos anos, a organização é capaz de cultivar tal capitão permitindo a eficaz aplicabilidade de suas estratégias, missão e valores.

Pode ser observado que os *trainees* são considerados parte do capital humano, como delimitado pela literatura, uma vez que a gestão dos mesmos e de sua expertise é essencial para a manutenção adequada do quadro de funcionários, tanto quando a formação de futuros gestores e sócios.

O presente trabalho contribui para literatura ao se analisar a experiência profissional de um *trainee* e descrever pontos importantes tanto para a sua gestão por parte da organização, quanto para o comportamento de estudantes adentrando o mercado de trabalho por essa porta. Como sugestões de pesquisa futura, ressalta-se: a análise da percepção que o próprio *trainee* tem de sua importância para o funcionamento da organização em que ele se encontra; a extrapolação a pesquisa para outras áreas de atividade em que um universitário pode adentrar o mercado, e; analisar a importância que a academia dá para a formação de profissionais prontos para o mercado como um todo.

Referências

- ALCANIZ, L.; GOMEZ-BEZARESA, F.; ROSLENDERB, R. Theoretical perspectives on intellectual capital: A backward look and a proposal for going forward. *Accounting Forum* 35 (2011)
- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. A controladoria e o capital intelectual: um estudo empírico sobre sua gestão. *Revista Contabilidade & finanças* vol.17 no.41 São Paulo May/Aug. (2006).
- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. MARTINS, Eliseu. Capital intelectual: verdades e mitos. *Revista Contabilidade & finanças* vol.13 no.29 São Paulo May/Aug. (2002).
- DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar, Curitiba, n. 24, p. 213-225, Editora UFPR*, (2004)
- FERENHOF, H. et al. ANÁLISE DAS DIMENSÕES DO CAPITAL INTELECTUAL: uma revisão de literatura. *CAPITAL INTELECTUAL: Reflexões da Teoria e Prática* p. 20 (2014). Disponível em <https://www.researchgate.net/profile/Caroline_Vaz/publication/263854352_Capital_Intelectual_Teoria_e_Pratica/links/0deec53c2b9deaa2fa000000/Capital-Intellectual-Teoria-e-Pratica.pdf#page=195> Acesso em 2 de fevereiro de 2018
- GODOY, A. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2 (1995).
- KORNBERGER, M.; JUSTESEN, L.; MOURITSEN, J. “When you make manager, we put a big mountain in front of you”: An ethnography of managers in a Big 4 Accounting Firm. *Accounting, Organizations and Society* 36 (2011)
- LEITE, J. B; PORSE, M. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. *Revista Administração Contemporânea* vol.7 no.spe Curitiba (2003)
- MOURITSEN, J; LARSEN, H.T; BUKH, P.N.D. Intellectual capital and the ‘capable firm’: narrating, visualising and numbering for managing knowledge. *Accounting, Organizations and Society* 26 (2001).
- MOURITSEN, J; ROSLENDERB, R. Critical intellectual capital. Editorial / *Critical Perspectives on Accounting* 20 (2009).
- RUAS, R; ANTONELLO, C; BOFF, L. Gestão por competências: Uma contribuição à estratégia das organizações. *Aprendizagem Organizacional e Competências: novos horizontes da Gestão* (2005).

Apêndice I

Questionário

Etapa 1 – Contextualização do gestor

- Quantos anos o gestor tem no cargo e qual é a sua área de atuação na empresa?
- Quantos *trainees* o gestor tem na equipe e qual é a progressão do cargo?

Etapa 2 – Entrada de *trainees*

- Como é feita a prospecção de candidatos?
- Como se dá o processo de seleção em vigor?

Etapa 3 – Evolução do *trainee*

- Qual é o crescimento esperado ao longo do período na função?
- Quais são as ferramentas disponíveis para tal candidato crescer dentro da companhia e qual é o investimento direcionado para tais profissionais?

Etapa 4 – Evasão do *trainee*

- A evasão ocorre? Caso positivo, chega a ser material?
- Quais são as causas prováveis da evasão segundo a gerência?
- Quais são as práticas empregadas para mitigar tal evasão?

Etapa 5 – Questão Final: Experiência prévia e a dificuldade de aprendizado

- Dado a situação hipotética, o gestor prefere contratar um candidato mais inexperiente ou um candidato com maior qualificação prática e teórica, porém que pode trazer vícios de outra organização?

Apêndice II

Gestor A – Transcrição de entrevista

Entrevistador: A primeira pergunta que eu gostaria de fazer para o senhor é contextualizar, quantos *trainees* trabalham na equipe do senhor e qual a função da equipe do senhor?

Gestor A: Em dezembro a gente contratou três *trainees*, todo o nosso processo seletivo é anual e assim, nos últimos cinco ou seis anos a gente tem contratado três pessoas por ano. Esses *trainees* fazem uma função inicial que é, primeiro entender todo o trabalho que a gente faz, se adaptar a esse meio, estudar os conhecimentos técnicos específicos para o cargo, o que a gente exige é contabilidade, a parte tributária, mas a gente divide por cargos, então o cargo de *trainee* é realmente a base inicial do conhecimento, aí envolve também desde tirar cópia, digitalizar, é um trabalho um pouco mais manual, fechamento de papeis de trabalho, e o fechamento dos papeis de trabalho são os que mais dão trabalho na questão de horas de trabalho, essa é a função do *trainee*.

Entrevistador: A equipe do senhor é responsável pela área tributária?

Gestor A: Isso

Entrevistador: A próxima pergunta que vou fazer para o senhor é um pouco mais profunda, então se sinta à vontade para discorrer a respeito, na questão da entrada do *trainee*, você comentou que costuma entrar três por ano na equipe do senhor, o senhor é responsável pelo processo seletivo deles?

Gestor A: Sim, como é um escritório regional, o responsável local conduz todo o processo e determina como vão ser as fases do processo e tudo mais. O RH participa e traz sugestões, todo ano muda esse processo, mas é o gestor local que aprova, conduz e acompanha.

Entrevistador: Como o senhor é o responsável, qual seriam as coisas importantes, o que o senhor espera de um *trainee* que dá entrada na companhia?

Gestor A: A empresa em questão tem missão e tem valores, então se eu identifico algumas características da visão e dos valores nos candidatos, a gente já vai fazendo um filtro. O nosso processo seletivo funciona com quatro fases, a primeira consiste em testes na internet com português, matemática, lógica e inglês, tem mais um que me fugiu, com as melhores notas a gente faz um filtro de candidatos. Depois tem um laboratório de competências, esse laboratório de competências seria fazer uma dinâmica de grupo para ver a interação dos candidatos, como eles são um com outro e geralmente traz temas voltados para nossa área, ou contábil ou tributária, para eles interagirem realmente, então não é que não tem solução, mas é mais para ver a socialização deles e a forma deles se apresentarem, a forma de se comunicarem e a forma deles trabalharem em conjunto, por que um dos valores da empresa em questão é “trabalhamos em conjunto”, então se a gente vê que essa pessoa não tem a capacidade de interagir ela já é eliminada. É, na verdade são três fases só, laboratório de competência, provas e depois tem a entrevista, então o candidato que passar pelos testes e pelo laboratório de competências, ele vai para entrevista. Na entrevista sempre vai ter um gerente, um diretor ou um sócio conversando com o candidato e, toda informação que a gente colheu dos candidatos nas fases anteriores e mesmo os dados cadastrais dele são considerados para chegar na entrevista e realmente identificar se ele possui o perfil da empresa em questão ou não, o perfil da empresa em questão é exatamente focado na missão da empresa em questão, estratégia e valores, então se ele está enquadrado nesse contexto a gente faz o convite para trabalhar na empresa em questão.

Entrevistador: Excelente, então a questão de conhecimento prévio que ele precisa ter é avaliado nas provas escritas mesmo? Perfeito. O senhor pode me esclarecer o meio que é feita essa prospecção de candidatos, se é divulgado na internet ou algum local físico?

Gestor A: Então nós contratamos o site de vagas que faz toda a compilação dos candidatos, a gente divulga nas faculdades, o próprio gerente ou outros gerentes de outras áreas, da auditoria ou da consultoria, nós vamos às faculdades divulgar a empresa em questão, o que faz, como faz, e as áreas que estão no processo. Eu já cheguei a fazer palestras em diversas instituições a respeito de assuntos técnicos ou mesmo para apresentar a empresa em questão, então a divulgação é dessa forma, tinha um diretor de auditoria dava aula em uma universidade, por esse contato ele já divulgava bastante. Tem muita gente, por exemplo, da

minha equipe, noventa por cento, é da UnB, assim o pessoal também faz uma divulgação do processo e sai na mídia também, se eu não me engano, sai no jornal e sai nas redes sociais, existe uma divulgação em massa.

Entrevistador: A respeito do cargo de *trainee*, vocês têm alguma restrição, por exemplo, restrição de idade ou alguma restrição mais maleável, vocês são preferência para quem ainda está cursando faculdade ou se não tem impedimento nenhum, se já concluiu.

Gestor A: O que acontece, existe um padrão de contratação mas, como eu te falei, o gestor local pode mudar esse perfil, por exemplo, em São Paulo, eu já participei do processo seletivo de São Paulo, entrevistando, lá eles costumam contratar candidatos mais perto da formação, que já estão formando ou que já se formaram, então geralmente os candidatos lá estão entre vinte e três a vinte e cinco anos, então são um pouco mais velhos, o critério que eu coloco aqui em Brasília, é que, na verdade, eu pego desde o primeiro semestre faculdade até dois anos de formado então assim eu abro um pouco mais o leque, em questões de idade também São Paulo eles são um pouco mais restritivos, eles restringem a idade, aqui em Brasília eu já deixo aberto, coloco desde dezoito anos até mais ou menos uns vinte e cinco ou vinte e seis, mas assim, só uma experiência de histórico que a gente tem, é que, o salário da auditoria quando ele começa, o *trainee* começa por volta de R\$ 1.500, esse salário para quem está cursando uma faculdade de início, é um salário bom, e quando ele sai da faculdade dois ou três anos depois, ele já está com um cargo de encarregado, então está ganhando seus R\$ 4.000 ou R\$ 5.000, então na hora que ele sai da faculdade já está equiparado com seus colegas de faculdade, então assim ele não fica “fora da régua”. O problema de você contratar alguém que já é formado ou está perto de formar é que essa régua dele estaria lá nos R\$ 5.000, e aí se você contratar ele por R\$ 1.500 o salário já gera um desconforto, a chance de retenção desse profissional é muito menor.

Entrevistador: Então não é uma restrição que não pode ser ultrapassada, é mais uma coisa de experiência? Perfeito. Falando a respeito da questão do investimento em *trainees*, eu queria saber mais da visão do senhor, qual o crescimento esperado, a diferença de quem entra como *trainee*, na questão do conhecimento que ele tem, para quando ele deixa de ser um *trainee*, qual o crescimento que se espera dele?

É por que assim, são divididos em três áreas, auditoria, impostos e consultoria, a área de impostos, *tax*, a gente é um pouco diferente do perfil de auditoria e consultoria, então cada um tem suas métricas de avaliação, o que a gente espera de um *trainee* realmente é mais a questão de postura, da assiduidade, comprometimento, conhecimento técnico, eu sou um cara que contrata assim, se a pessoa tiver esse conhecimento técnico, agrega, é melhor e mais fácil dela aprender, se ela não tiver, a gente ensina, mas a questão de postura, a questão de valores, se eu consegui identificar isso na pessoa a gente traz para dentro, porque é muito mais difícil você mudar o valor de uma pessoa, um hábito de uma pessoa, do que você ensinar tecnicamente ela. Então a gente faz esse filtro na hora da contratação e vai capacitando ele, tecnicamente todo ano eles fazem curso, é o que a gente chama o *core training*, que é um treinamento necessário por cargo, então a parte técnica além dele fazer esse treinamento tem uma série de treinamentos internos pela internet e diariamente a gente passa conhecimento, então assim essa capacitação técnica, em termos, a gente passa para a pessoa, questão de postura e hábitos a gente também vai trabalhando nas avaliações profissionais, mas como é uma coisa que demora mais tempo, a gente tenta focar desde quando eles entram para direcionar para esse lado. Existe um crescimento já esperado por cargo, no *trainee* o crescimento que a gente espera é essa parte comportamental.

Entrevistador: E tem alguma dessas características que a empresa investe no *trainee*, que ele adquire aquilo ali por que está inserido nessa empresa ou na equipe do senhor?

Gestor A: Sou suspeito para falar, pois sou formado em empresa de auditoria, entrei com dezoito anos na empresa em questão e hoje em dia tenho trinta e sete anos. Em uma empresa de auditoria você tem um crescimento técnico muito grande e de relacionamento também, por que assim, nós temos contato hoje em dia, como gerente sênior, eu falo com presidente de empresa, diretor, contador, desde a copeira até o presidente a gente tem contato, esse *network* que a gente tem não tem preço. Você precisa lidar com esses diferentes tipos de pessoa. Na parte técnica, auditoria, esse diretor nosso que dava aula fala que auditoria é o filé mignon da contabilidade, por que é o lugar onde a gente vê os assuntos mais atuais, todas as mudanças das legislações, a gente tem contato, *network*, com todo mundo, realmente é uma forma diferenciada de trabalho que agrega muito valor. Investimento nos profissionais, todo ano eles

têm treinamentos, como é um escritório regional, eles saem daqui e vão para São Paulo e para o Rio, onde são centralizados os treinamentos, eles ficam uma semana a duas semanas fazendo treinamento, e todo investimento para o desenvolvimento deles. Ferramentas que a gente tem a nossa disposição, uma biblioteca que tem uma infinidade de livros e o que a gente precisar a gente pode solicitar, ferramentas de internet para consulta, toda estrutura, a empresa de auditoria forma equipes e precisa ter pessoas mais sênior e pessoas com menos experiência para existir a troca de conhecimento entre essas pessoas, para agregar valor. Tem incentivo a faculdade, para vocês da UnB não teria, mas tem incentivo a inglês, incentivo a pós-graduação, tem transferência para o exterior temporária, então você trabalha no exterior durante um tempo, todo investimento que é feito nas pessoas é fundamental por que futuramente esse *trainee* que entrou hoje vai ser o sócio amanhã, se ele não for bem formado ele também não vai ser um bom sócio, não é que todo *trainee* que entra vai ser sócio, porque existe uma série de filtros pelo caminho mas se você não preparar muito bem essa equipe, futuramente você vai ter problema. E os *trainees* têm mais contatos com os clientes por que eles ficam mais em campo, então se você não tem um *trainee* que represente o nome da empresa em questão adequadamente, você pode ter problema nos trabalhos, é tudo interligado e tudo faz mover o negócio de uma auditoria.

Entrevistador: O próximo tópico é sobre a questão da saída de *trainees*, e se acaba sendo um problema, e falar também da questão, por que a percepção que eu tenho é que tem muita gente no mercado querendo ser *trainee* e tem pouca empresa de auditoria. O senhor acha que a saída do *trainee*, a fuga desse talento para outra empresa seria um problema?

Gestor A: A gente não faz essa seleção e tem todo o investimento na seleção e no treinamento, para perder o recurso, como eu te disse, a intensão é prepara-lo para futuramente ser um sócio, futuramente, quinze anos ,alguma coisa assim, mas realmente você precisa criar uma base boa, forte para que a pessoa se desenvolver e assumir a responsabilidade lá na frente, se você corta essa base desde o início você não vai ter sua equipe formada, e como todo ano a pessoa é promovida, todo ano ganha mais responsabilidade e mais conhecimento, se você começa a ter problema de formação de *trainees* ou retenção desses *trainees*, futuramente, nos anos posteriores, você vai ter problema de equipe, você não vai ter sua equipe completa, e isso reflete nos trabalhos. Um problema com a saída do *trainee* que a

primeiro momento pode não parecer algo grande, isso se torna algo que pode até mesmo acabar com uma empresa de auditoria. Se não cuidar corretamente do capital humano vai chegar uma hora que não vai ter como prestar serviço.

Entrevistador: O senhor acredita que acontece, dentro da equipe do senhor ou de alguém próximo, isso chega a ter um impacto material? Já presenciou a saída de muitos *trainees*?

Gestor A: Sempre, aqui em Brasília, em Brasília estou há doze anos, já teve uma época que, eu não sei se foi uma má escolha das pessoas ou se foi uma má gestão depois que eles entraram, mas teve uma turma de *trainees* que de dez pessoas sobraram duas, e isso afeta diretamente nos anos posteriores, porque na progressão da carreira vai ficar um vácuo de pessoas que você poderia contar então mais cedo ou mais tarde você vai ter que tomar uma nova medida de contratação para trazer mais pessoas para preencher o vazio que ficou, é complicado e sim, dá problema.

Entrevistador: Você sabe me dizer alguma prática formal ou informal que foi adotada para evitar esse tipo de coisa depois do ocorrido?

Gestor A: Dentro da empresa em questão a gente tem uma pesquisa que a gente faz com os funcionários, essa pesquisa, para que serve? Para a gente sentir o que está saindo de problema para os profissionais, gira em torno de gestão de pessoas, gira em torno de benefícios, esses benefícios podem ser desde salário até faculdade, inglês, tudo mais, ambiente de trabalho, reconhecimento. Nós colhemos todo ano essa informação para ver se houve uma melhora ou uma piora, ou onde existe uma área crítica que precisa ter um plano de ação para melhora, a empresa em questão já aderiu essa pesquisa interna há muitos anos, a gente todo ano acompanha para que haja a melhora do desenvolvimento.

Entrevistador: Agora gostaria de abordar só alguns pontos que ainda não foram respondidos. Você poderia elaborar a respeito da progressão de carreira?

Gestor A: A progressão funciona assim, todo ano recebe uma carga de conhecimento técnico, de treinamento de postura, de negociação, de comunicação que a gente vai esperando que ela

desenvolva nos cargos posteriores. A gente treina a pessoa para ela desenvolver isso e ser reconhecida com o cargo posterior. Existe um investimento continuo nas pessoas para que haja esse desenvolvimento e assim ela consiga assumir essas novas responsabilidades. Anualmente a gente espera que essas pessoas melhorem e se desenvolvam. A gente usa o termo, que é a empresa de alta performance, como existe esse investimento continuo é realmente para as pessoas se desenvolverem e terem um cargo novo a todo ano. E é diferente de algumas empresas privadas que a gente acompanha, não existe uma variação e uma promoção anual, é diferente.

Entrevistador: Para concluir a entrevista eu vou apresentar uma dualidade que a gente vê no mercado, não especificamente no de auditoria, eu gostaria que discorresse a respeito disso: você prefere criar a cultura organizacional da sua equipe no indivíduo que está mais cru e chega aqui sem bagagem ou prefere ir atrás de um profissional que tem uma capacitação maior, conhecimento técnico maior, mas que veio de outro lugar?

Gestor A: No caso de Brasília, eu contrato desde pessoas que já tiveram experiência com a área a pessoas que não tiveram, só por que a pessoa tem experiência na área não quer dizer que ela vai ser contratada, já teve uma serie de candidatos que na entrevista ele já trabalhava com tributos, mas não demonstrou certo conhecimento e absorção daquele conhecimento, então acabou não sendo contratado. O que eu tenho em mente é que o *trainee* não precisa ter esse conhecimento, a gente vai desenvolver, a gente vai treina-lo para isso, agora se ele tiver, agrega e é melhor para o crescimento. Na minha equipe tem pessoas que já tinham experiência e pessoas que não tinham, e ambos têm um bom desempenho. Fazendo a seleção adequada e fazendo a gestão adequada a partir do momento em que foi contratado você consegue desenvolver as pessoas. É claro que precisar ter a vontade do contratado, se ele não colaborar não vai, mas isso não é condicionante. Ah, já teve experiência então o cara é melhor, isso não faz tanta diferença, por que as empresas de auditoria tem um trabalho muito específico, uma forma de formalizar diferente, uma forma se comportar diferente, uma pessoa que sai do mercado e vem para uma empresa de auditoria sofre na adaptação, uma pessoa que vem cru e que não tem vícios também sofre porque é uma forma completamente diferente de fazer e lidar, essa questão de vícios podem ser positivos ou negativos, tem vícios que vão ajudar no processo e tem vícios que não, na minha opinião não importa a bagagem que a

pessoa tem, mas importa a bagagem no sentido de postura, no sentido de qualidades da pessoa, no sentido de comportamentos, isso eu me apego muito para fazer uma entrevista ou um processo seletivo, para selecionar um candidato. Se ele tem os valores da empresa em questão, todos é difícil ter, mas se a gente consegue identificar alguns valores, a gente contrata por isso e não pela experiência do passado.

Entrevistador: Eu gostaria de agradecer a oportunidade e a disponibilidade

Gestor B – Transcrição de entrevista

Entrevistador: Eu gostaria de começar a entrevista contextualizando. Vamos começar falando da sua equipe, quantos *trainees* tem e qual área a sua equipe é responsável?

Gestor B: Somos da área de Tributos, tanto de auditoria como consultoria tributária e atualmente estamos com três *trainees*, que entraram em dezembro do ano passado.

Entrevistador: Qual a função que o *trainee* realiza na sua equipe?

Gestor B: A nossa equipe tenta integrar o *trainee* desde quando ele entra a fazer praticamente todos os trabalhos, claro que a gente não exige o conhecimento técnico, mas a gente também não limita as atividades do *trainee* a coisas muito mecânicas. Então isso é na nossa equipe, porque em outros escritórios a gente sabe que o *trainee* faz a parte mais mecânica, mas na nossa equipe o que um *trainee* faz, é a mesma coisa que o júnior faz, é a mesma coisa que um pleno faz, só que a gente demanda menos conhecimento técnico e eles demandam mais revisão, eles fazem um trabalho completo, se há um suporte à auditoria eles fazem toda a revisão de uma empresa ,por exemplo, mas a gente tá sempre auxiliando e demanda uma maior revisão mas a gente não limita as atividades do *trainee* a coisas muito mecânicas de preencher a obrigação acessória, revisar DARF, confrontar DARF com apuração, coisas que não vão desenvolver o intelecto deles.

Pergunta: Você poderia me esclarecer como é a entrada de *trainees*?

Gestor B: Normalmente a gente faz o processo seletivo anual, no mês outubro começa processo seletivo e em dezembro a contratação, os trainees começam em dezembro e eles passam uma semana ou uma semana e meia em São Paulo fazendo treinamento antes de começar de fato a trabalhar e aí sim eles vêm para o campo em si.

Entrevistador: Onde é feito a prospecção de trainees novos, na mídia social ou vocês vão em faculdades?

Gestor B: Eu não tenho certeza mas eu acho que tem em site de vagas, a vaga é disponibilizada, em mídia social faz-se também a divulgação das vagas, e faculdade eu não tenho certeza se tem, porque o processo seletivo de *tax* é de prazo diferente da auditoria, eu sei que a auditoria geralmente eles vão na faculdade, mas eu acho que para *tax* a gente não faz o *approach* nas universidades, nas faculdades, para o processo seletivo de *tax* mas aí vai no boca a boca, quem estuda lá fala que o processo está aberto, tem o site de vagas, e aí a empresa divulga nas mídias sociais e a gente compartilha.

Entrevistador: Você é responsável pelo processo seletivo dos *trainees* da sua equipe?

Gestor B: Na verdade fui promovida agora a gerente e estava de licença-maternidade e quando começou o processo seletivo deles e eu não participei dessa turma, do processo seletivo da turma anterior eu participei, mas não como gerente, eu estava lá para auxiliar e dar o meu “pitaco”, mas não era eu quem tomava decisão, e eu voltei agora.

Entrevistador: É atribuição do cargo em que ocupa, porém não ocorreu ainda?

Gestor B: Sim, porque voltei só agora.

Entrevistador: Numa situação hipotética, nos próximos processos seletivos o que você espera de um *trainee* para trabalhar em sua equipe e o que gostaria de encontrar neles?

Gestor B: O que eu sempre falo é que eu prefiro muito mais alguém que queira saber, do que alguém que já saiba. Eu dou preferência para quem eu vejo que tem o interesse em aprender e se adequar ao que a gente precisa como perfil profissional e pessoal da empresa, do que alguém que já tem conhecimento técnico muito grande, tanto porque o nosso conhecimento técnico é muito específico, então normalmente é alguém que já veio de uma outra empresa de auditoria, ou que presta consultoria tributária, ou não vai ter o conhecimento que a gente precisa e mesmo assim não vai ter o conhecimento dos procedimentos que a gente precisa, então a gente não busca tanto o conhecimento técnico, a gente vê muito mais o perfil profissional e a postura da pessoa no processo seletivo, e claro tendo algum conhecimento tributário, a gente leva em consideração, se já trabalhou na área tributária de alguma empresa ou escritório já teve algum contato com obrigação acessória, então se ela já tem conhecimento na área isso cara a gente leva em consideração, mas muito mais a postura da pessoa e se ela demonstra a vontade de aprender.

Entrevistador: Só para tirar uma dúvida, quanto tempo é a fase de *trainee*?

Gestor B: Geralmente dez meses porque em outubro já vem a promoção para júnior B.

Entrevistador: Então seria noventa dias em estágio probatório e mais dez meses trabalhando?

Gestor B: Não, na verdade já está tudo junto, eles entram em dezembro e em outubro já é outro cargo, se permanecerem.

Entrevistador: O próximo tópico que eu gostaria de abordar é o qual é o crescimento esperado de um *trainee*, qual a diferença principal de quando chegou e agora que deixará de ser um *trainee*?

Gestor B: O que eu falo para eles sempre e o que é esperado do *trainee* é que aquele pergunte e aprenda, que é o tempo que eles tem para aprender para entender porque eles fazem o que eles fazem como eles fazem, porque daqui no próximo cargo que vai chegar mais *trainees*, e eles terão que estar aptos a passar conhecimento e precisar para explicar, a época de *trainee* é a época que precisam perguntar e entender então que eu espero é que quando ele chegue no

final do cargo de *trainee*, no mês de setembro pra virar júnior B é que eles entendam do início ao fim o nosso WP que é o nosso *work paper*, o nosso papel de trabalho, que eles entendam o porquê a gente é contratado principalmente no suporte e auditoria e como a gente faz nossos testes para dar segurança para auditoria e, eu falo para eles tentarem se virar. e eu brinco para ter uma regra dos quinze minutos, então tá fazendo trabalho não entendeu uma coisa tem quinze minutos para tentar entender sozinho mas depois disso já tá onerando *job*, então pergunta para a gente andar com trabalho, mas que eles também tentem entender, tentem pesquisar por eles mesmos, que é assim que eles fixam, entendem ,tudo mais, aí a gente tenta antes de começar o primeiro trabalho repassar com eles, tudo que a gente faz, dá o *overview* de tudo que a gente faz, claro que na hora da prática surgem várias dúvidas, mas assim o que a gente sempre faz é assim, se tá final da fase de *trainee* e já está parecido com o júnior que a gente já tem e está apto para o próximo cargo, então precisa conseguir entender e conseguir explicar o que ele faz.

Entrevistador: O próximo tópico que eu gostaria de abordar seria a questão da saída de *trainee*, isso é um problema que você já passou na sua equipe, e difícil para organização?

Gestor B: A rotatividade é muito pequena na nossa equipe e a gente não tem esse problema de rotatividade e *trainee* geralmente não sai, a gente teve perda de júnior B, mas assim casos bem específicos que a questão não era nada voltado ao trabalho, era pessoal, e assim eu vejo que tem esse problema na empresa como um todo, principalmente porque as pessoas entram com uma visão muito diferente do que é uma *Big Four*, por exemplo, e acho que não enxergam que é uma empresa como todas, que vai ter coisas boas mas vamos ter os mesmos problemas que você vê em outras empresas, não é um mundo irreal ou imaginário, a gente tá no mundo real. E outra coisa que eu vejo é a questão do concurso, acho que muita gente entra e vê que a carga de trabalho é grande, quer uma carreira imediata, então acha que esperar a carreira, porque a gente tem um plano de cargos e salários, que esperar a carreira é muito tempo e quer um salário melhor de imediato ou sai para uma outra empresa ou sai para estudar para concurso por conta do salário mesmo e acham que o valor que paga não é o suficiente, mas tenho que fazer um adendo aqui que, por exemplo, quando eu entrei como *trainee*, no meu treinamento, a pessoa quem administrava o treinamento perguntou: “você acham que tá pagando pouco?” Está pagando o que vocês valem para o mercado, porque estão

entrando sem nenhum conhecimento técnico nenhum”. Eu por exemplo entrei para *trainee* formada já na faculdade, muita gente entra sem formação, e eu entrei formada, aceitando receber o valor que era do salário, porque eu sabia que o conhecimento que eu tinha, eu tinha conhecimento técnico em contabilidade mas não conhecimento técnico que a área de *tax* precisava, então como eu queria receber mais do que aquilo que se eu não ia poder oferecer mais do que aquilo, e eu acho que a geração de hoje não entende isso, acha que por ter um conhecimento já precisa tá recebendo milhões de reais e acho que a geração de hoje está dificultando muito a permanência das pessoas justamente por conta disso, não esperar a carreira, o tempo que a carreira precisa para deslanchar.

Entrevistador: Baseada em sua experiência e sua opinião, você acredita isso seja um problema da empresa ou exterior, por exemplo, no processo seletivo, algo que deveria mudar para evitar que isso aconteça?

Gestor B: É a geração, a geração de hoje é muito imediatista, independente de quem a gente contratar aí ,geração é essa, claro que na entrevista a gente consegue identificar as pessoas que pensam em carreira a longo prazo, que pensam em curto prazo, mas eu acho que o problema é mais externo mesmo.

Entrevistador: Baseado nisso, ou até em contrapartida a essa questão, existe alguma prática para mitigar isso? Por exemplo, um plano de carreira apresentado de uma forma diferente ou buscar pessoas mais jovens?

Gestor B: É, tem isso, na nossa equipe, realmente questão da idade faz diferença, a gente procura não contratar pessoas muito mais velhas que a gente sabe que a pessoa tem mais idade, teoricamente, ela tá mais perto de querer sair de casa e ter uma família, vai precisar de mais recurso que a gente sabe que demanda um tempo pra chegar no salário bom, e nossa equipe preza mais em quem está no início da faculdade e, como a gente vai ter que moldar a pessoa de qualquer forma, com esse conhecimento técnico e procedimento, não faz diferença estar no final ou no início da faculdade, então a gente busca quem está mais para o início, meio do curso, quem tem a idade menor porque tem menos chance dessa pessoa querer sair.

Entrevistador: Agora eu gostaria de abordar só alguns pontos que ainda não foram abordados na entrevista, só para preencher algumas lacunas. Tem algum processo seletivo dentro do cargo de *trainee* para ser feita a avaliação entre os indivíduos ou a prática é que todos os *trainees* passam para o próximo cargo?

Gestor B: Tem avaliação anual, todo ano a gente tem uma avaliação no meio do ano, diferente de setembro a outubro, no meio do ano é feito uma avaliação, no final do ano a gente faz outra avaliação e, dependendo dessa avaliação, ou o *trainee* vai virar júnior B ou ele pode ter uma promoção dupla e virar o júnior A, só depende então, é como eu te falei, depende do que a gente ver, se eu vejo que aquele *trainee* já tá tendo atitude, postura e conhecimento técnico tanto quanto o meu júnior A, e ele é capaz de estar naquele cargo, ele acelera carreira e depende da avaliação, a gente faz avaliação individual, não só de *trainee* mas de todo mundo, não é usual o *trainee* levar uma promoção dupla, desde que eu estou aqui, vai fazer sete anos que eu estou aqui, eu só vi um *trainee* levar a promoção dupla, não é o normal, o *trainee* a gente tenta seguir a carreira porque é a hora de aprender mas aí se a pessoa é muito excepcional não tem como a gente não reconhecer isso.

Entrevistado: Essa progressão de carreira é anual ou por exercício financeiro?

Gestor B: Todo o nosso exercício, de outubro a setembro, se você atendeu às expectativas você é promovido, então assim, e aí dependendo da nota que você teve de *rating*, você pode ter uma promoção *top*, o seu salário é um pouco maior, uma promoção normal, salário normal, ou você pode ser congelado e não ser promovido, mas o normal é: atendeu as expectativas, todo ano você sobe um cargo.

Entrevistador: A respeito dessa situação de ser congelado, você prefere manter aquele indivíduo mesmo que ele não tenha ainda atingido o suficiente para deixar de ser *trainee* ou descarta-lo?

Gestor B: É muito difícil acontecer essa questão de demissão, a gente normalmente prefere deixar congelado, por que às vezes foi alguma coisa específica que aconteceu ou não sei, a gente tenta mudar a nossa orientação, nosso modo de conduzir a pessoa, e claro, ela não é

congelada duas vezes seguidas, se ela não conseguiu atingir as expectativas no próximo ano dificilmente ela fica, mas a gente tenta mudar a forma de conduzir uma pessoa para manter, porque querendo ou não a pessoa já tem o conhecimento técnico, tem o conhecimento dos procedimentos, talvez se a gente conduz de uma forma diferente a pessoa consiga.

Entrevistador: Para concluir gostaria de apresentar dois pontos de vista, que não são necessariamente excludentes, e gostaria que você discorresse a respeito, dando a sua opinião. Vocês preferem contratar um *trainee* “mais cru” para investir toda a cultura organizacional e o modo de agir e pensar da empresa ou outra que tenha o conhecimento técnico maior e venha de outro lugar com outra cultura?

Gestor B: Entre essas duas coisas tem aquela questão que eu te falei da vontade, então se eu tiver uma pessoa com conhecimento técnico mas eu vejo que ela tem vontade de crescer e aprender, é claro que eu prefiro, agora entre uma pessoa que não tem o conhecimento técnico que tenha vontade, e outra que tem o conhecimento técnico mas acha que já sabe de tudo e não vai mais para frente, eu prefiro o que não tenha o conhecimento técnico, como já falei, eu prefiro quem tem vontade de aprender, do que quem já sabe e não tem a vontade, porque aí a pessoa se sente o dono da razão, não aceita que discorde e acha que já sabe de tudo e isso dificulta o trabalho

Entrevistador: Perfeito. Gostaria de agradecer sua disponibilidade e muito obrigado

Gestor C – Transcrição de entrevista

Entrevistador: Vamos começar a entrevista agora. Gostaria de começar contextualizando, qual é a área em que sua equipe trabalha, quantos *trainees* tem nela?

Gestor C: Eu trabalho com a parte de consultoria em T.I. e suporte a auditoria, então é uma área especialista em tecnologia da informação que dá suporte para auditoria contábil, já que toda a informação que a contabilidade e auditoria contábil precisam é provinda de sistema, então a gente tem que avaliar o nível de governança dos sistemas para atendimento; além disso a gente atua também com consultoria para auxiliar os clientes em diversas frentes. Quantidade de *trainees*, hoje, no escritório de Brasília, eu conto com dois *trainees* que entraram com a gente em novembro, ou seja, estão há sete meses, mais ou menos, com a gente; em Fortaleza, que eu também conduzo a equipe de Fortaleza, não, não tenho nenhum *trainee* lá.

Entrevistador: Perfeito. Você pode elaborar a respeito da função do *trainee* na sua equipe? Porque é uma equipe mais especializada, talvez a função seja diferente.

Gestor C: Eu costumo dizer que a principal obrigação do *trainee*, e eu digo obrigação mesmo, é aprender, a gente não define uma atividade específica para o *trainee*, meu time, eu diria no nosso time, o *trainee* não vai só fazer tal função inicial. A gente envolve eles em toda a cadeia de execução com intuito de aprendizado e posteriormente a gente vai liberando atividades e evoluindo essas atividades ao longo do tempo. No nosso time hoje, os dois *trainees* que fazem parte já têm condições, lógico, supervisionados, de executar pequenos trabalhos, uma auditoria completa só que numa empresa menor e que exija um esforço menor. Então eu não sei te responder isso, porque a gente não tem realmente esse plano aí, o *trainee* ele já entra trabalhando mais com intuito de aprender. A gente definiu aqui, eu estou aqui em Brasília a

quatro anos conduzindo essa prática, e ao longo desses quatro anos a gente observou que a atuação direta ao lado dos *coachees*, vamos chamar assim, é muito mais vantajosa e acelera muito mais processo do que eu parar e dar aula, não que a teoria não seja necessária, mas a gente faz as inserções pontuais da parte teórica, até mesmo durante o voo, a gente está falando em determinado assunto e para, dá uma pausa no trabalho mesmo, e fala: porque esse assunto? Por que que a gente vai olhar com esse viés? Quais riscos que a gente quer cobrir? Qual o, em que eu quero auxiliar auditoria contábil? Então durante a execução eles estão acompanhando, eles estão observando e ajudando a fazer e a gente está ensinando, a gente observou que é muito mais rápido, muito mais ágil.

Entrevistador: Ótimo. O próximo aspecto que eu gostaria de abordar seria a questão da entrada de *trainees*. Você pode me dizer qual é o ambiente em que vocês procuram, quais são as técnicas que vocês usam para buscar novos *trainees*? Seria mídia social, ir em universidades?

Gestor C: A empresa faz abordagens em universidades, por meio de seminários, palestras; adicionalmente nós temos parceria com o site de vagas, que funciona como um *headhunter* e ao mesmo tempo também como um filtro das competências e capacitações versus as necessidades, lógico que quando você fala de um *trainee* você não olha tanto essas competências porque você vai desenvolver essas competências, né, então basicamente é dessa forma, e além disso a gente conta com o nosso time local também para indicações, tivemos casos já de colaboradores que foram indicações, passaram pelo processo e foram efetivados.

Entrevistador: Interessante. A respeito dos *trainees* da sua equipe, você está diretamente relacionado à prospecção deles? Você pode discorrer mais a respeito desse processo?

Gestor C: Sim, estou. Posso, posso sim. O processo na parte do nosso time de especialistas de T.I. se diferencia um pouco, é um pouco mais intimista, um pouco mais simples do que o processo na auditoria contábil, a auditoria contábil prevê a contratação, aqui em Brasília, de vinte, trinta, quarenta *trainees*, então é um processo mais longo e é necessário mesmo até para selecionar aqueles mais corretos o possível para a vaga. No nosso caso, nossas contratações, por exemplo, foram duas contratações no ano passado, nosso time é um time de cinco, seis

pessoas comigo aqui em Brasília, especialistas de T.I, então o processo é mais simples. Inicia-se da mesma forma, eu tenho o site de vagas fazendo a coleta de candidatos, e daí em diante é praticamente comigo, eu faço uma bateria de entrevistas, após isso eu seleciono aqueles candidatos que eu entendo que estão mais adequados ao perfil mesmo, não é nem questão técnica ainda, porque isso a gente vai desenvolver, é mais o perfil pessoal, comportamental, aí a gente passa para uma segunda bateria com diretores, aí são entrevistas via Skype, porque os diretores ou estão em Porto Alegre ou em São Paulo, no Rio, e por fim com o sócio líder que cuida do escritório

Entrevistador: A seguir eu gostaria de tratar a respeito do investimento em *trainees*. O que a empresa investe naqueles *trainees* para você ter um júnior, acredito que seja júnior o próximo cargo? Eu gostaria de saber de você também, qual o crescimento esperado dos *trainees* que estão dentro da sua equipe, o que diferencia o crescimento dele? O aprendizado, o conhecimento que ele vai adquirir e além disso o que é esperado dele?

Gestor C: Como eu disse, o primeiro ano de vida dentro da empresa, dentro do nosso time, o que é esperado é aprendizado, então o que eu observo muito é a curiosidade e o desenvolvimento do senso crítico, a gente trabalha com avaliação de risco, então é um profissional que tem que desenvolver muito a noção de crítica e de correlacionar o evento observado com o risco que ele pode estar gerando e até mesmo materializando, é lógico, isso é uma evolução e isso é o que se espera. Para isso o que a empresa dá de contrapartida. Eu espero isso, mas como que eu vou munir esse profissional para chegar nessa visão. O primeiro é estabelecer um papel de um *coachee*, porque eu, como gestor da equipe, não consigo tá ao lado do *trainee* cem por cento do tempo, eu tenho diversas atividades, então eu vou ter um colaborador mais sênior que vai estar ao lado de cada *trainee*, então o primeiro passo é esse, o *trainee* sempre vai ter alguém do lado dele, segurando a mão para ensinar a ele como atravessar a rua, ele não sabe ainda como atravessar a rua, então o primeiro ano de vida dele dentro do time, ele vai estar sendo conduzido por um colaborador mais sênior. Além disso nós temos treinamentos ao longo do ano, a carga horária de treinamento de um *trainee* é de cento e vinte horas, se eu não me engano, no primeiro ano, cento e vinte horas, eu estou falando em quase um mês em horas úteis do *trainee* dentro de sala de aula física e/ou virtual. Então a gente tem essa carga de treinamentos para o *trainee* também e treinamento com os nossos

profissionais mesmo de outras regionais, além da matriz em São Paulo, levando casos práticos, instigando ele a participar, a discutir, a dar opinião sem medo de errar, a gente sempre incentiva: você está aqui para aprender e errar faz parte do processo, eu prefiro que você seja chato, que você pergunte, que você insista, erre na opinião, mas desenvolva opinião do que fique calado.

Entrevistador: Interessante. Você pode discorrer um pouco mais especificamente a respeito da progressão individual do *trainee* dentro da equipe, pelo fato de sua área ser diferente?

Gestor C: Primeiro passo, noventa por cento do nosso trabalho é suporte a auditoria contábil, para isso a gente tem que avaliar a camada de infraestrutura e sistemas que suportam todos os dados contábeis que serão utilizados na auditoria, primeiro passo ensinar o *trainee* como revisitar, Como avaliar o ambiente de tecnologia do cliente, então você tem dentro da nossa metodologia de ensino o GITC, são controles gerais de tecnologia, olhar a governança de tecnologia, então ensinar para ele quais os testes que vai ter que executar para avaliar toda parte de gestão de acesso aos sistemas, gestão de mudanças, alterações no sistema, toda a parte de desenvolvimento de novos sistemas e toda a parte de operação de infraestrutura para suportar toda essa camada que eu falei anteriormente, só que não só isso, ele inicialmente vai aprender a executar e ao longo desse aprendizado ele vai aprender porque que está executando, que é o mais importante, porque não é uma receita de bolo, vou executar sempre da mesma forma, então é instigar ele sempre pensar fora da caixa, “eu tenho essa forma básica mas o que eu quero é cobrir o risco A, para cobrir o risco A eu preciso sempre fazer dessa forma? Ou perante o cenário do cliente, perante as práticas do cliente, eu não tenho outras abordagens que eu vá conseguir demonstrar se o risco está coberto ou se tem algum risco residual, alguma materialização?” Então basicamente é ensinar ele inicialmente executar um GITC e depois o porquê que ele está executando e quais riscos que ele tem que cobrir.

Entrevistador: Perfeito. O próximo assunto da entrevista seria A respeito da saída de *trainee* se isso é ou já foi, não precisa necessariamente ser sua experiência em Brasília, um problema, vocês passam por isso?

Gestor C: O mercado local é um mercado complicado para empresas do setor privado, a gente tem um mercado de concursos muito forte e a gente tem cultura local, que para mim era a novidade, agora já estou acostumado, das famílias incentivarem esses jovens até mesmo a “não, não vai trabalhar, foca seus esforços em estudar para passar no concurso”, e esse é o primeiro obstáculo que a gente enfrenta, porque, inicialmente, a parte salarial não é um grande chamariz, o grande apelo nosso é a carreira e não o início da carreira, e qualquer frustração que haja, esse “outro lado da força”, vamos chamar assim, atrai muito, as famílias incentivam muito, então sim, é um problema que a gente enfrenta e que a gente tem que aprender a lidar, sempre estar estimulando, sempre estar trazendo para perto os *trainees*, acompanhar muito o desenvolvimento e frustrações que aconteçam para não perde-los para o mercado, não só da iniciativa privada, mas principalmente da iniciativa pública.

Entrevistador: E as práticas empregadas para evitar a saída, formais ou informais, talvez uma prospecção de candidatos melhor?

Gestor C: Eu acho que, em primeiro lugar, começa no selecionar o candidato, é olhar o candidato, olhar a postura do candidato e ali tentar, e é difícil isso, tentar observar o perfil dele, o que eu converso muito quando um colaborador vem conversar para dizer que recebeu uma proposta, é lógico, eu tenho em interesse de reter aquele talento profissional, mas também olhar no perfil dele e falar “será que é o correto?” Então, transferir isso lá para o início, na seleção, conseguir ali naquela uma hora, uma hora e meia de entrevista olhar e identificar, será que o perfil dele é de um perfil de consultoria mesmo? É a “pegada” da consultoria? Onde a gente não tem uma janela de horário fixa, entrar às oito e meia e sair às dezessete e trinta, onde eu vou ter que respeitar o horário do meu cliente, onde eu vou ter períodos onde vou estar trabalhando a duzentos por cento e períodos que vou estar a vinte por cento, não é um “voo de cruzeiro”, esse é o primeiro passo. O segundo passo, dentro da nossa equipe foi legal que a gente conseguiu criar, até por ser uma regional, um ambiente mais intimista, é está do lado do cara, e aqui é possível fazer isso, é um time de seis pessoas, entender, sentar do lado e notar que o cara chegou com um olhar diferente, mais cabisbaixo, de chamar e falar “cara, está tudo bem? O que está acontecendo? E, se possível, às vezes está na época de baixa de trabalho, tá com problema pessoal, se precisar então vá resolver seu problema” porque no momento que eu for precisar, eu vou contar com ele, então no momento

que precisa ele pode contar comigo, então o bacana de uma regional é isso, é você tá mais próximo mesmo e, até mesmo não só como empregador e empregado, mas como amigo mesmo, conversar e trazer essas questões mais íntimas mesmo para o colaborador e criar esse ambiente até meio “família”, almoços, *happyhour*, no dia que tá mais tranquilo, tomar um café mais longo, porque no dia que precisar tá todo mundo comprometido, todo mundo entende que naquele momento é um momento “vamos para cima, vamos trabalhar e vamos ajudar”. Investimento em treinamento e conhecimento, certificações na área de tecnologia, isso é um ativo de conhecimento muito importante, a empresa investe nisso, a empresa incentiva o estudo da língua inglesa, ela paga oitenta por cento dos cursos de inglês, até tem curso de imersão, e dá valores para você passar um período fora do Brasil, tem um ex-aconselhado meu de Belo Horizonte, quando eu cuidava do escritório, que voltou esses dias da África do Sul e até me mandou um vinho de presente de volta da África do Sul, ficou um mês lá estudando, porque é uma meta dele, esse inglês, para o próximo passo e ir a gerente, fora os benefícios da empresa, além do pacote de benefícios básicos de plano de saúde, vale alimentação ou vale refeição, tem academia, a parte de estudos adicionais e incentivos também, eu colocaria esse pacote de coisas e elementos.

Entrevistador: Para concluir, gostaria de abordar alguns pontos que não abordados, o primeiro existe algum aspecto de avaliação e desempenho dos *trainees* na sua empresa mesmo que seja um processo de aprendizado?

Gestor C: O Processo é corporativo e a gente se utiliza dessa ferramenta para toda a cadeia, e a gente tem um chamado de My PD, que é um programa de avaliação, isso desde o sócio até o estagiário, percorre a cadeia como um tudo, onde nós estabelecemos metas no início do ano com os *trainees* e a gente fala “beleza, cara, tua obrigação é aprender, mas isso é o básico, além do aprender a fazer o trabalho, o que é o que nós esperamos e como eu posso te ajudar?” Então a gente estabelece as metas, “além de fazer essas atividades, eu pretendo tirar certificação tal, eu pretendo caminhar com a faculdade que eu estou fazendo, o inglês, eu tenho que tirar essa nota de bons conhecimentos, por exemplo, a fluência se ele já for, então ele coloca ali”. Como que a gente pode auxiliar e como eu posso medir isso, ele está me dizendo que vai fazer isso aqui e eu tenho essas notas que eu vou olhar para encaixar ele depois nessa curva de notas do processo. “Então beleza, o inglês eu vou estudar pelo curso de

línguas que a empresa paga, ou o curso tal como vou fazer em tal mês e vou fazer a prova para trazer a nota e ver se eu bati essa meta”. Para a certificação, a gente tem processos de avaliação a cada trabalho de mais de quarenta horas, o próprio *trainee* abre uma auto avaliação e encaminha ao encarregado e ao gerente quando esse trabalho acabar, na teoria ele tem que tem que falar ao todo mas geralmente se promove, mas tudo bem a gente vai ensinando ele aos poucos, “esse trabalho eu desempenhei bem, isso aprendi, tive dificuldade nisso”, então a grande questão é a parte das dificuldades, mostrar para o *trainee* que ali você não tem que ter medo de mostrar as suas fraquezas, até porque eu preciso desse *imput* para saber onde tem que desenvolver, então eu tenho essa auto avaliação, tem outra ferramenta que é a avaliação compulsória, que, se o *trainee* não me manda a auto avaliação, eu posso registrar como foi o trabalho dele e a soma disso tudo é levado para o processo de avaliação anual, onde a gente tem um início que estabelece em conjunto as metas o que eu espero e o que ele quer, onde ele quer chegar, em que nível ele quer estar, a gente tem a fase interina, onde a gente revisita essas metas, fala o que você alcançou até agora, porque você não alcançou, o que está sendo difícil, o que está “pegando”, o que que a gente pode mudar e rever nessas metas? Se você não está indo tão bem, você está com algum problema pessoal e familiar? Como eu posso te ajudar e qual o plano de ação a gente pode traçar para a gente melhorar essa situação? E por fim a gente fecha todo o ciclo e isso é levado por uma mesa, nível Brasil, em São Paulo, onde todos os gerentes diretores e sócios avaliam profissional, a profissional, é uma reunião que é dez, doze horas em reunião, a gente passa uns cento e dez profissionais de dessa prática no Brasil, a gente passa um a um e todos são comparados a nível Brasil, pra ser justo, então eu vou olhar para o *trainee*, eu vou olhar para todos os *trainees* falar “esse se destacou por tais funções, aqui ele também teve um desempenho similar” e aí a gente vai atribuindo as notas.

Entrevistador: Gostaria de abordar alguns pontos que ainda faltam, você pode me esclarecer como é a progressão de carreira desse *trainee*?

Gestor C: Todo ano ele tem a chance de ser promovido, a meritocracia é muito forte, nessa avaliação, o *board* vai decidir quem merece ou não ser promovido, e é lógico, um *trainee* não sendo promovido, a gente entende que foi uma seleção errada, e a gente tem bem claro que não adianta continuar porque a gente vai estar se enganando e enganando esse profissional, é

um momento complicado, que é um desligamento mas pode ser crucial para carregar dele como um todo, então chegamos até esse ponto, se o *trainee* não é promovido, ele é desligado, e é desligado por um erro de ambos os lados, ele porque escolheu a carreira errada e nós porque não soubemos ver, mas é importante nesse momento chamar esse cara e explicar, com todo tato, explicar a situação, e é raro, isso é bem raro acontecer, promoções são automáticas? Não, como eu te disse, mas a grande maioria dos *trainees* evolui para o próximo passo, que é o júnior ou assistente, então é *trainee*, assistente, de assistente ele vai para pleno, de pleno para sênior, de sênior para supervisor, de supervisor para gerente. Não há promoção automática, isso é algo que está mudando culturalmente, porque antigamente era automático e aí o profissional só entende o mérito se ele tivesse uma dupla promoção, a promoção é o mérito, uma dupla promoção mostra o erro do empregador, “eu contratei essa pessoa no cargo errado, eu tenho que ajustar”.

Entrevistador: Eu gostaria de terminar fazendo uma pergunta que eu estou fazendo para todos os gerentes. Esses dois pontos são a respeito de seu ponto de vista, você tem preferência em contratar um *trainee* mais cru, que chega sem experiência e conhecimento técnico, mas ele pode absorver aquela cultura da organização, ou se já prefere contratar um profissional mais experiente, que já tem mais ferramentas para poder lidar com a situação, mas ele vem com outra cultura, de algum outro lugar, talvez até de uma outra empresa do ramo?

Gestor C: Para mim é bem simples. Na minha experiência, eu prefiro cru, eu prefiro que ele capacitações técnicas que venham a se encaixar nas minhas necessidades. Eu tenho um caso aqui de um *trainee* que eu não pude contrata-lo no primeiro processo que ele participou porque o inglês dele não estava adequado, mas foi muito bacana que ele correu atrás durante um ano e voltou na segunda vez, mas ele vinha de tecnologia e já trabalhava, não era *trainee*, mas trabalhava e eu consegui trazer aquele *know-how* dele para agregar nos nossos trabalhos. Ao mesmo tempo eu trouxe um profissional que veio de uma outra *Big Four* e que trouxe certos vícios e certos comportamentos que a gente teve que trabalhar muito para lapidar, não era o nosso perfil, ele tinha uma postura mais arrogante, mais impositivo, aí não é o nosso jeito, então é muito mais comportamental, não era nem técnico, porque conhecimento técnico ele tinha, o problema é comportamental. Então eu aprendi agora com essas seleções a olhar o comportamental também, para mim é muito importante, porque além de auditoria eu faço

consultoria, então eu tenho que saber navegar entre os dois lados, tem que ter a rigidez de um auditor, mas não ser somente rígido, tem que ter flexibilidade da consultoria em outros momentos. A resposta é que eu prefiro eu prefiro um cara que venha para aprender mesmo, cara de contratar um assistente, ou pleno, que já veio de outra, eu tive muito problema no passado.

Entrevistador: Eu queria terminar agradecendo a participação e foi muito interessante e muito informativo.